

IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE: um estudo na Prefeitura Municipal de Sete Lagoas/MG

MATHEUS HENRIQUE DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)

PAULA KARINA SALUME

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)

IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE: um estudo na Prefeitura Municipal de Sete Lagoas/MG

1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos, a corrupção tem sido tema de discussões e estudos, que visam o combate desse mal que acomete instituições públicas e privadas em todo o mundo, desviando recursos, trazendo danos econômicos e sociais, além de reduzir a confiança nas instituições (United Nations Office On Drugs And Crime - UNODC, 2018; Organization for Economic Cooperation and Development - OCDE, 2017). Conforme coaduna a OCDE (2017, p. 7), “a corrupção está sendo relatada como a preocupação número um dos cidadãos”.

De maneira geral, os conceitos de integridade estão relacionados à ética, confiabilidade, caráter, bem como vincula-se muitas vezes ao combate à corrupção. Segundo Barreto e Vieira (2019, p. 157), “o conceito de integridade expressa a condição das agências públicas ou corporativas que atuam em conformidade com os princípios e normas que orientam a sua gestão”. Outro conceito que se alinha à integridade é o de “honrar a palavra”, de maneira a se concluir que serão seguidas as normas, padrões e conceitos éticos e legais. Assim, a utilização da integridade como elemento essencial na governança corporativa é importante para que a tomada de decisão nas instituições tenha em conta e se alinhe à identidade organizacional, sua missão, visão, valores e o propósito daquela organização e de suas atividades (BRANDÃO et al., 2017).

Nesse sentido, a integridade tem se tornado ferramenta importante tanto para o gerenciamento dos processos, quanto para o planejamento e melhoria da qualidade, pois torna mais fácil ter uma visão sistêmica do processo e tomar decisões. O ambiente que respeita e segue adequadamente a integridade, bem como faz sua gestão e de seus sistemas vinculados a esta, de maneira correta, potencializa o processo de tomada de decisão e de gestão técnica, tornando-os mais assertivos, voltados ao interesse público e não à interesses particulares, contribuindo para a melhoria da qualidade da prestação do serviço público (BARRETO; VIEIRA, 2019).

O mercado e a sociedade cada vez mais cobram que as decisões, sejam elas públicas ou corporativas, sejam de origem técnica e concebidas com valores éticos, responsabilidade e prezem pela transparência (BARRETO; VIEIRA, 2019). Numa vertente paralela a esta, pôde-se perceber que no Brasil, muito se tem discutido sobre a eficiência das instituições públicas, principalmente no que se refere à aplicação do dinheiro público nas demandas da sociedade. Isso pode ser percebido com as legislações federais editadas nos últimos anos, entre elas a Lei da Transparência e a Lei Anticorrupção.

Diante desta questão, é importante estudar maneiras de fortalecer a integridade e a boa governança, como caminho para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos e instituições públicas, buscando formas mais eficientes e eficazes, preservando os princípios da administração pública, visando ainda evitar ações ilícitas e a corrupção. Nesse contexto, a governança pública visa gerar valor público, por meio da conjunção de ações voltadas para a sustentabilidade das instituições, prezando pela efetivação de políticas públicas e o respeito à coisa pública, tendo entre seus princípios basilares a integridade (MARTINS; MARINI, 2014; BRASIL, 2018).

Assim, com a constante cobrança da sociedade, bem como a preocupação das organizações no tocante à melhoria da visão institucional, verifica-se que nos últimos anos, muitas instituições públicas vêm aderindo também às ações que promovam a integridade destas,

visando melhoria dos serviços, buscando alternativas que possam atender melhor aos usuários e que auxiliem no combate à corrupção.

Posto isso, mostrou-se de grande importância um estudo sobre a implementação de ferramentas para promoção da integridade dentro desta instituição, tanto no que se refere à busca pela qualidade dos serviços, bem como na eficiência e eficácia destes, pois muitas vezes internamente faltam mecanismos de controle e ou gestão dos processos, de forma a padronizar e tornar mais claras a execução destes, bem como preconizar o respeito às regras, legislações, fazendo com que as condutas estejam em conformidade (BRASIL-TCU, 2014). Soma-se a isso, a latente necessidade de fortalecer conceitos éticos e comportamentais, de maneira a melhorar a cultura organizacional da administração municipal.

Diante disso, procurou-se por meio deste trabalho, seguir o eixo Gestão Pública, abordando a área Governamental, com a delimitação do tema: “Implementação de ferramentas para promoção da integridade: um estudo na Prefeitura Municipal de Sete Lagoas/MG.”, unindo os panoramas da integridade e da boa governança. Nesse contexto, o presente estudo de caso foi realizado de modo a abordar o problema de pesquisa: Como ocorreu a implantação de ferramentas para promoção da integridade no âmbito da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas?

Partindo deste princípio, este trabalho teve por objetivo geral compreender e analisar a implementação de ferramentas para promoção da integridade na Prefeitura de Sete Lagoas, visando obter um panorama das atividades e dos próximos passos a serem alcançados, bem como identificar as possíveis contribuições destes para o fortalecimento da instituição e melhoria do atendimento aos cidadãos e à sociedade.

Cumprir destacar que, a Prefeitura de Sete Lagoas, nos últimos anos, trouxe diversas ações e mecanismos no sentido de melhoria da integridade da administração, sendo que este trabalho terá como foco os últimos mecanismos implementados e em implementação pela administração.

Para tanto, a fim de se abordar todos estes pontos, o artigo foi organizado em seções para melhor compreensão e entendimento, dispostas da seguinte forma: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação e análise dos resultados, Considerações Finais, Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança

Segundo Bevir (2012), conforme citado por Barreto e Vieira (2019, p. 17), “o termo governança se refere ao processo de direção e controle realizado pelo governo, pelo mercado ou por redes, sobre qualquer tipo de organização (públicas ou privadas/formais ou informais), sistema, território etc.”.

Cabe ressaltar que, a governança não se limita ao governo, pois é exercida por *stakeholders*, atores envolvidos no processo, através de instituições, sejam elas formais ou informais, baseadas em normas, legislações, regulamentos, processos e redes. Por meio destas ferramentas, eles regulam o processo de tomada de decisão e buscam gerar valor à instituição à medida de alcançam os objetivos (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Ainda segundo Diniz (1995), de acordo com Junquillo (2010, p. 33), a definição de governança está vinculada “ao exercício da gestão de uma sociedade, isto é, envolve a capacidade de um governo para definir, implementar e cumprir políticas e funções”.

A fim de que as funções da governança possam ser executadas como se deve, faz-se uso de alguns mecanismos, entre eles a liderança, a estratégia e o controle (BRASIL-TCU, 2014).

No âmbito da iniciativa privada, a governança corporativa representa a forma como as organizações são geridas e como é feito o controle, bem como se dá a interação dos agentes

envolvidos (PALUDO, 2013). Nesse sentido, a governança corporativa é aplicada a diversos organizações, relacionando-se a *accountability*, cada qual com suas especificidades e necessidades. O termo, agrega um número de processos que garantam a *accountability* nas organizações públicas, sendo que seu surgimento e sua popularidade estiveram no contexto do setor privado, inicialmente (MARQUES, 2007).

Já no contexto da administração pública, encontra-se o conceito de governança pública, vinculado à “capacidade de governar, capacidade de decidir e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população” (PALUDO, 2013, p. 160). Ela pode ser compreendida como o tipo de gestão pautado pela busca de equilíbrio dos poderes, de aspectos políticos, econômicos, dentre outros, na qual os envolvidos, quais sejam os governantes, cidadãos, servidores e colaboradores busquem agir de maneira que esteja em primeiro plano o bem comum e o interesse público e da coletividade (MATIAS-PEREIRA, 2010 *apud* BRASIL-TCU, 2014).

Segundo Martins e Marini (2014, p. 44), a governança pública representa um processo que ocorre a geração de valor público, por meio das qualidades e capacidades da instituição, do trabalho dos colaboradores na condução dos serviços, nas políticas e bens públicos e na melhoria do desempenho, de forma conjunta.

Ressalta-se que, nos últimos anos, a governança ganhou força no cenário governamental, principalmente com a edição da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), da Lei das Agências Reguladoras (Lei nº 13.848/2019) e do Decreto da Governança (Decreto nº 9.203/2017), demonstrando um esforço no cenário brasileiro na busca pela estruturação de implementação de políticas dessa natureza (CAVALCANTE; PIRES, 2018).

Algumas diretrizes e princípios de governança foram elencados pelo Governo Federal, por meio do Decreto nº 9.203/2017. Os princípios elencados são: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade, e a transparência, segundo o Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018). O Decreto trouxe ainda alguns conceitos importantes, entre eles: governança pública, valor público, alta administração e gestão de riscos (BRASIL, 2017).

Ainda neste contexto, é recorrente deparar com o conceito de boa governança. Ele teve força a partir da década de 1980, e possibilita que cidadãos, empresas e organizações sociais tenham serviços públicos e respostas mais adequadas e com mais qualidade, por parte do setor público, gerando valor para as instituições, e para os usuários. Entre alguns exemplos de ações que contribuem para a boa governança, estão aprimorar o processo decisório, aperfeiçoar a regulação, incentivar a liderança e gestão de riscos, fortalecer a integridade, dimensionar adequadamente os controles internos e promover o alcance eficiente, efetivo e sustentável dos resultados da ação pública (BARRETO; VIEIRA, 2019).

2.2 Integridade

Pode-se entender integridade, como uma estrutura, que direciona as ações dos agentes visando trazer conformidade a estas, no que se refere aos princípios éticos, procedimentos, normas, legislações e regulamentos. Deve ser um método contínuo, iniciando-se com identificação das normas e exigências, sejam elas documentais, culturais e comportamentais, prevenindo e corrigindo possíveis desvios quando preciso (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Segundo o Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018, p. 42), a integridade geralmente “representa a busca pela prevenção da corrupção e pelo fortalecimento dos padrões morais de conduta”. Dessa forma, o Tribunal de Contas da União – TCU coaduna com este pensamento, e discorre que, “se a prevenção é o mecanismo mais eficaz no combate à fraude e corrupção, a gestão da ética e integridade é o seu componente imprescindível” (BRASIL – TCU, 2017, p. 29).

De acordo com o Guia de Integridade Pública, do Estado de Minas Gerais (2018, p. 02), a integridade pública simboliza o compromisso com a conduta ética, com a conformidade, com o respeito ao serviço e a coisa pública, necessitando de prevenção a desvios de conduta, e por vezes, de mudança cultural dentro da organização. Nesta linha, a OCDE aponta que (2017, p. 07), “integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público”.

Barreto e Vieira (2019), trazem a ética e a promoção do *compliance* como mecanismos fundamentais da integridade. A ética, estaria ligada ao indivíduo e sua capacidade de decidir pelo correto, baseado em sua consciência, valores e princípios, podendo ser transmitida e incentivada. A promoção do *compliance* por sua vez, seria a busca pelo cumprimento das leis, normas, pelos agentes, sob pena de serem responsabilizados em caso de descumprimento, estando ligada à organização. Desta forma, os dois mecanismos seriam complementares, uma vez que promovem a integridade pública, por meio do indivíduo seja pela lógica interna (consciência) ou externa (sanção).

O TCU, por sua vez, define que “a integridade refere-se aos valores e princípios pessoais que regem o comportamento de cada servidor. A integridade decorre da virtude e da incorruptibilidade, portanto da ausência de fraude e corrupção”. Assim, torna-se preciso trabalhar não só a promoção de uma cultura organizacional pautada na ética, mas na integridade dos servidores, o que refletirá na integridade de toda a organização (BRASIL– TCU, 2017, p. 31).

Nesse sentido, para a Controladoria Geral da União, CGU (2015, p. 09), “a gestão da integridade é um componente da boa governança, condição prévia que dá às outras atividades da entidade legitimidade, confiabilidade e eficiência.

Assim, a fim de que se efetivem ações de integridade, muitas organizações implementam ferramentas, sistemas voltados para esse fim. De acordo com a CGU (2015, p. 13), um sistema de gestão de integridade refere-se a um conjunto de ações, normas, regulamentos e instrumentos de gestão e controle, que atuam juntamente com valores éticos, para alcançar a integridade, a transparência e a redução de riscos de desvios de conduta. Essa atuação envolve diversos setores, áreas e pessoas dentro da organização, entre elas Comissão de Ética, Corregedoria, Auditoria, Contabilidade, entre outras.

Nos últimos anos, algumas legislações federais foram editadas, formando um arcabouço quanto diretrizes e conduções relacionadas à políticas de integridade, à conformidade e ao combate à corrupção. Os principais regramentos são: Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), Lei nº 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesses), Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), Lei nº 13.019/2014 (Lei das Parcerias), Decreto nº 8.420/2015 (Regulamenta a Lei Anticorrupção), Lei nº 13.303/2016 (Lei das estatais) e o Decreto nº 9.203/2017 (Política de Governança da Administração Pública Federal) (BARRETO; VIEIRA, 2019; IBGC, 2017).

2.2.1 Programas de integridade

Um programa de integridade visa fazer com que as normas e procedimentos dentro de uma organização sejam cumpridas, juntamente com leis e normas regulamentadoras, de modo a buscar a prevenção de atos ilegais ou desvios de conduta. No âmbito das agências públicas, do ponto de vista da boa governança, “a integridade é um princípio central na gestão e estruturação dessas agências que passam a promovê-la por meio de políticas, processos, práticas e a disseminação de valores que integram toda a organização.” (BARRETO; VIEIRA, 2019, p. 162).

O Governo Federal, por meio art. 41 do Decreto nº 8.420/2015, trouxe, a seguinte definição de programa de integridade,

Art. 41 (...) programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (Brasil, 2015).

Para a CGU (2015a, p. 06), “o Programa de Integridade tem como foco medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013.”. A CGU (2017, p. 06-07) sintetiza ainda, de forma mais clara que um programa de integridade “é uma estrutura de incentivos organizacionais – positivos e negativos, – que visa orientar e guiar o comportamento dos agentes públicos de forma a alinhá-los ao interesse público”.

Nos últimos anos, os programas de integridade tornaram-se mais conhecidos, principalmente devido ao Decreto Federal nº 9.203/2017, que trouxe a obrigatoriedade de que órgãos da administração direta, autárquica e fundacional instituam programas dessa natureza, por meio de seu artigo 19. Além disso, no mesmo dispositivo, ficam estabelecidos os pilares nos quais devem estruturar os programas: comprometimento e apoio da alta administração; existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade (BRASIL, 2017).

Com o intuito de fomentar a implantação de programas de integridade, a CGU lançou publicações no sentido de auxiliar as instituições públicas e privadas. No Guia de Implementação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais, o órgão federal traz diretrizes, que chama de “pilares para o desenvolvimento de uma política da gestão da integridade pública e refletem uma visão integrada de um Programa de Integridade bem estruturado”, sendo eles: Desenvolvimento do Ambiente de Gestão do Programa de Integridade; Análise Periódica de Riscos; Estruturação e Implantação das Políticas e Procedimentos; Comunicação e Treinamento; e Monitoramento do Programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades.

Na ótica da CGU, instituir um programa de integridade não é necessariamente trabalhar com algo novo, mas aperfeiçoar instrumentos, ações por ventura já utilizadas, conhecidas e ou existentes dentro da instituição. Ainda nesse sentido, ela sintetiza que mecanismos de um programa de integridade abarcam diretrizes já adotadas por meio de “atividades, programas e políticas de auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção, organizadas e direcionadas para a promoção da integridade institucional” (CGU, 2017, p. 07).

Nesse sentido, a gestão da integridade possibilita que vários instrumentos de gestão e controle sejam vistos em conjunto, permitindo a visão sistêmica destes, facilitando sua utilização e tornando-os mais eficazes e eficientes. Assim, essa política propõe que as diversas áreas trabalhem juntas, buscando promover uma atuação íntegra e minimizando riscos de corrupção (CGU, 2017).

3 METODOLOGIA

Tendo em vista que o presente estudo de caso foi elaborado visando abordar mecanismos de integridade implementados no âmbito da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, tornou-se imprescindível, buscar informações sobre a instituição e seu funcionamento, para melhor direcionar o estudo e seu entendimento.

Assim sendo, num primeiro momento foi importante compreender um pouco sobre o Município de Sete Lagoas. A cidade, que possui cerca de 240 mil habitantes, localiza-se na

região Central do Estado de Minas Gerais. Devido à sua proximidade com a cidade de Belo Horizonte, bem como fácil acesso ao Aeroporto de Confins, a cidade tornou-se importante polo econômico, com grandes indústrias de vários segmentos, além dos atrativos turísticos, como a Serra de Santa Helena, a Gruta Rei do Mato e as lagoas que dão origem ao seu nome.

A Prefeitura de Sete Lagoas é o órgão responsável pelo Poder Executivo Municipal. De acordo com informações retiradas do site da Prefeitura Municipal, o governo atual, representado pelo prefeito Duílio de Castro Faria, contém 10 órgãos principais, que buscam atender aos serviços e oferecer a infraestrutura aos cidadãos.

A prefeitura é um dos maiores empregadores da cidade e gere aproximadamente 07 (sete) mil funcionários, entre concursados, contratados e estagiários da Administração Direta. Há ainda alguns entes que estão sob determinadas responsabilidades e competências da prefeitura. Estes, compõem a Administração Indireta: CODESEL - Companhia de Desenvolvimento de Sete Lagoas, COHASA - Companhia Regional de Habitação de Sete Lagoas, FUMEP - Fundação Municipal de Ensino Profissionalizante e SAAE - Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Sete Lagoas.

De posse das informações do Município, bem como da estrutura da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, foi possível traçar a metodologia a ser utilizada para a realização do trabalho.

Considerando que o objetivo geral desta pesquisa consiste sinteticamente em compreender e analisar a implementação de ferramentas para promoção da integridade na Prefeitura de Sete Lagoas, foi adotada como metodologia de trabalho a análise descritiva, à luz de Gil (2002), com uma abordagem do tipo qualitativa, conforme entendimentos de Richardson (2012, p. 79-80) e utilizando a estratégia de pesquisa do estudo de caso, também considerando preceitos de Gil (2002).

A pesquisa se deu de fevereiro a junho de 2020, buscando a coleta de informações na Prefeitura de Sete Lagoas, em diversos setores. No tocante à coleta de dados, o presente trabalho utilizou como fonte a pesquisa documental e a realização de entrevistas.

Assim, inicialmente, para realização deste estudo de caso foram observados os mecanismos de integridade implementados no âmbito da prefeitura e colhidas informações por meio do sítio eletrônico da instituição, na legislação municipal, bem como apuração junto a servidores.

Em virtude do número de mecanismos encontrados, do período de implementação e da complexidade do tema, foram escolhidos e estabelecidos para abordagem e foco deste trabalho, os mecanismos recém implementados na instituição, quais sejam: Programa de Integridade; Código de conduta ética do agente público municipal e da alta administração do Município de Sete Lagoas; e o Manual de procedimentos para licitações, contratos e convênios.

Após a realização da priorização dos mecanismos a serem abordados, pôde-se observar as atividades e procedimentos relacionados a estes, bem como outras informações inerentes, como setores responsáveis, agentes envolvidos, documentos, legislações e etapas na realização das atividades correlacionadas.

Assim, por meio da observação dos trabalhos, de documentos internos, entrevistas, pôde-se coletar informações e explorá-las, possibilitando a realização da análise dos mecanismos. Para as entrevistas, foram elaborados quatro roteiros, aplicados a quatro servidores da instituição, de acordo com o conhecimento e experiência de cada um, para maior consistência e clareza do estudo. Os roteiros, pretenderam que os entrevistados manifestassem sua opinião, bem como apresentassem informações atinentes ao objetivo deste trabalho.

Após a consolidação dos dados e informações coletadas, foi possível fazer uma relação entre os dados e elaborar análise qualitativa dos mecanismos implementados, explicando pontos a serem ressaltados e elencando as fragilidades encontradas e em seguida, analisar e propor possibilidades de melhorias nos mecanismos sondados. Neste ponto, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme ensinamentos de Bardin (2011).

Com isto, utilizando da técnica buscou-se compreender aquilo que se encontra nas entrevistas e em sua transcrição, bem como na análise de documentos, vinculados ao objeto da pesquisa, de maneira qualitativa, captando características e informações que poderiam contribuir com a análise do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Identificação dos dispositivos promotores de integridade no âmbito da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas

Num primeiro momento, após entender a estrutura da instituição, foi necessário identificar as últimas ferramentas implementadas pela Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, as quais buscam a promoção da integridade. Foram apurados, entre as normas existentes, algumas legislações que têm temática correlata à integridade, como a Lei Orgânica do Município de Sete Lagoas; o Estatuto dos Servidores, o Decreto nº 6.140/2019, que regulamenta a Lei Anticorrupção, o Decreto nº 5.569/2016, que dispõe sobre a aplicação de sanções administrativas em razão de ilícitos cometidos em licitações e contratações diretas, o Decreto nº 5.862/2018, que regulamenta a Lei de Acesso à Informação, dentre outras.

Além destas legislações, foram encontradas algumas ferramentas, mecanismos e departamentos que auxiliam na promoção da integridade, tais como: Conselhos Municipais, Controladoria, Corregedoria, Ouvidorias, e-SIC - Sistema Eletrônico de Serviço de Informações ao Cidadão, Portal da Transparência, Carta de Serviços, além do Programa de Integridade, do Código de conduta ética do agente público municipal e da alta administração e o do Manual de procedimentos para licitações, contratos e convênios que foram o foco desse trabalho, por serem os últimos mecanismos implementados pelo executivo municipal.

4.2 Últimas ferramentas implementadas no âmbito da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, visando a promoção da integridade

4.2.1 Programa de Integridade

Conforme apurado, por meio da coleta de dados documental e nas entrevistas, o Programa de Integridade no Município de Sete Lagoas surgiu a partir da Recomendação nº 46/2018 do Ministério Público de Minas Gerais - MPMG, 5ª Promotoria de Justiça da Comarca de Sete Lagoas, Curadoria de Defesa do Patrimônio Público, na qual a promotoria recomendou ao Chefe do Poder Executivo, entre outras coisas, que regulamentasse a “Lei Anticorrupção” em nível municipal, bem como instituisse um Programa de Integridade.

Nesse ínterim, após algumas tratativas a Procuradoria Geral do Município, por meio da Procuradoria Chefe de Legislação, iniciou a construção do Programa de Integridade, conforme previsão na Lei Federal nº 12.846/2013, regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015, tendo em conta ainda diretrizes de órgãos como a Controladoria Geral da União e Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais. Um dos primeiros passos foi a regulamentação da Lei Anticorrupção Município, por meio do Decreto nº 6.140/2019, que regulamentou no âmbito municipal a referida Lei nº 12.846/2013.

Concomitantemente com a edição do Decreto supracitado, o executivo municipal, com o apoio da 5ª Promotoria de Justiça da Comarca de Sete Lagoas e do Observatório Social do Brasil - Seção Sete Lagoas passou a elaboração do Programa de Integridade. O próximo passo, então, com a finalização da proposta do Plano, foi a expedição do Decreto nº 6.141/2019, por meio do qual foi instituído procedimento de tramitação e aprovação do programa de integridade pública do Município de Sete Lagoas. O procedimento, previa a abertura de consulta pública a

respeito da proposta do Programa, sendo que, após finalizada a consulta, as sugestões e propostas apresentadas foram analisadas pelos órgãos municipais envolvidos na elaboração e incorporadas ao texto do Programa de Integridade Pública, dentro da possibilidade.

No dia 26 de novembro de 2019, foi instituída e nomeada a Comissão Permanente de Governança e Integridade no âmbito do Poder Executivo Municipal. A comissão, que passou a ser responsável pela gestão do Programa de Integridade, possui dentre competências a missão de colocar em prática políticas de respeito às normas e legislações, ressaltando a importância da conformidade e da gestão dos riscos dentro da organização; esclarecer dúvidas e realizar treinamentos acerca do Programa; e orientar e participar da identificação, classificação, avaliação de riscos inerentes a Administração Municipal, bem como promover planos para gestão e mitigação destes riscos (Sete Lagoas, 2019).

Desta forma, as análises de legislações, bem como das entrevistas, demonstraram um apoio e compromisso da alta administração com uma política de gestão da integridade, pois traz uma independência a um grupo, para conduzir os trabalhos, embora não se trate de um departamento e cargos específicos. Isso, é visto como um plano, dependendo de viabilidade, pois, as funções de membros componentes da comissão em atividades relacionadas aos seus cargos e órgãos de lotação podem esbarrar em competências da própria comissão. Dessa forma, é importante, posteriormente, amadurecer a ideia da criação de um departamento específico.

Voltando então a temática da implantação do programa, após a nomeação da Comissão, no dia 27 de novembro o Município promoveu um evento de lançamento do Programa, com palestras de pessoas com experiência na temática da Integridade. Assim, o Município lançou o Programa possibilitando que servidores, estudantes e a comunidade se inteirasse mais sobre o tema e conhecesse mais sobre o programa a ser implementado, trazendo palestras e discussões de grande relevância a todos. Na mesma data, foi publicado o Programa de Integridade, com as diretrizes, fundamentos, objetivos, estrutura e características deste.

O Programa, apresenta alguns objetivos, sendo que estes se referem em suma à observância de princípios éticos, normas, legislações, transparência, controle, gestão de riscos, bem como adoção de medidas visando coibir condutas inapropriadas. Trouxe ainda, em seu bojo, suas dimensões, parte do que deve ser “um ciclo contínuo de desenvolvimento e de execução” (Sete Lagoas, 2019b, p. 06). Dimensões estas, que são similares àquelas apontadas pela CGU para programas de integridade.

Alguns componentes de gestão foram lançados no programa, como mecanismo de apoio a implementação, execução e acompanhamento deste e de ações envolvidas diretamente à integridade, quais sejam: a Comissão Permanente de Governança e Integridade, tendo como função principal a gestão do Programa de Integridade; a Comissão de Ética Municipal, que teve como finalidade principal a elaboração do Código de Conduta e Ética dos Agentes Públicos e da Alta Administração Municipal; a Ouvidoria Municipal, tendo por objetivo atender demandas de cidadãos ou agentes públicos em suas reclamações, sugestões, saneamento de dúvidas e recebimento de denúncias em relação aos serviços prestados pelo Município bem como pela atuação dos agentes públicos e o Canal de denúncias, que é a Ouvidoria.

Conforme apurado por meio das entrevistas, para que o Programa de Integridade funcionasse, eram necessárias normas, ferramentas complementares, que pudessem garantir sua aplicação. Desta maneira, foi realizada análise pela Comissão e observada a necessidade de criar mecanismos nesse sentido, para trazer normas mínimas a serem observadas e seguidas na instituição. Assim, foram viabilizados a construção do Código de conduta ética e do Manual de procedimentos para licitações, contratos e convênios, conforme itens subsequentes.

Pôde-se perceber ainda, com base na pesquisa documental bem como nas entrevistas, que ações presentes no cronograma da Comissão Permanente de Governança e Integridade, ainda não conseguiram ser realizadas e precisam ser feitas para andamento e efetivação do programa, tais como mapeamento e gestão de riscos, bem como treinamentos de servidores.

Apurou-se ainda que, as ações voltadas para o treinamento quanto ao Código de conduta ética e do Manual de procedimentos para licitações, contratos e convênios, mecanismos complementares para execução do Programa de Integridade, também ainda não foram realizadas.

Entre alguns dos problemas apurados, elenca-se o fato de que o grupo de trabalho vinculado ao programa tem outras funções, não existindo um departamento responsável pelas ações especificamente. As reuniões do grupo têm previsão de frequência semanal, restringindo um pouco a atuação, já que os servidores não possuem dedicação exclusiva ao Programa.

Além disso, cita-se como principal causa no atraso das atividades a pandemia causada pelo Coronavírus, que impossibilitou a realização de encontros, reuniões, treinamentos, bem como outras atividades. No tocante a esse ponto, foi apurado nas entrevistas que a Comissão estuda a possibilidade de realizar reuniões virtuais para dar andamento aos trabalhos. Em relação ao Manual e ao Código, mesmo que grande parte dos trabalhos sejam feitas pelos departamentos responsáveis, é necessário treinamento das equipes, para que todos sigam os mesmos procedimentos, trazendo maior clareza, eficiência e eficácia aos serviços, além de reduzir os riscos de inconformidades e corrupção.

4.2.2 Código de conduta ética do agente público municipal e da alta administração do Município de Sete Lagoas

Embora a Lei Complementar nº 192/2016, que versa sobre o estatuto dos servidores públicos do Município de Sete Lagoas, contemple, entre diversas disposições, mecanismos que regulem deveres, proibições, responsabilidades, sanções acerca dos servidores, tornou-se necessária a criação de um instrumento mais direto e consistente, acerca da conduta ética do agente público municipal e da alta administração. Assim, o código vem para “orientação e fortalecimento da consciência ética no relacionamento do agente público municipal com pessoas e com o patrimônio público” (Sete Lagoas, 2020, p. 10).

Nesse sentido, foi instituída a Comissão Especial de Ética, prevista no Programa de Integridade, que teve por objetivo “realização de estudos e elaboração do Código de Conduta e Ética dos agentes públicos e da alta administração do Município de Sete Lagoas, nos termos constantes no Programa de Integridade Municipal” (Sete Lagoas, 2019a, p. 09). Assim, após a aprovação e instituição do Código, por meio do Decreto nº 6.217/2020, a Comissão teve seus trabalhos encerrados.

O código, que se aplica aos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal, incluindo integrantes da alta administração, tem por objetivo principal

I - tornar explícitos os princípios e normas éticos que regem a conduta dos agentes públicos municipais e a ação institucional, fornecendo parâmetros para que a sociedade possa aferir a integridade e a lisura dos atos praticados no âmbito da Administração Municipal; (Sete Lagoas, 2020, p. 10-11)

A este, soma-se outros objetivos disciplinados, entre os quais ressalta-se a intenção de promover o fortalecimento da instituição, com valores éticos e íntegros, com a busca pelo alinhamento da postura dos servidores, que devem exercer suas funções “visando a preservar e ampliar a confiança do público, na integridade, objetividade, imparcialidade e no decoro da Administração Pública, regendo-se pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência administrativas”, bem como nos deveres e vedações pertinentes aos agentes públicos municipais (Sete Lagoas, 2020, p. 11).

Ainda na norma que instituiu o código, foi criado o Conselho de Ética Pública, com a competência de zelar pelo cumprimento dos princípios éticos explicitados no Código de

Conduta Ética, receber denúncias relativas a atos praticados por integrantes da alta administração, instaurar procedimentos ou sindicâncias no âmbito de sua competência, dentre outras atribuições. O Conselho, deverá ser instituído por pessoas idôneas, não podendo ser estas serem agentes públicos municipais ativos.

Por meio da instituição do código, a Comissão Permanente de Governança e Integridade teve aglutinada às suas funções, a missão de “VIII - dar ampla divulgação ao Código de Conduta Ética do Agente Público Municipal e da Alta Administração Municipal. ” (Sete Lagoas, 2020, p. 17). Ademais, o Decreto traz ainda informações a respeito da apuração de desrespeito ao Código, bem como das penalidades e sanções a serem aplicadas, caso seja apurada a violação ao estabelecido no texto, além de determinar que os órgãos e entidades da administração pública municipal tomem medidas para que se faça ser seguido o Código, bem como mediante a instituição do Conselho de Ética Pública.

Foi apurado ainda que, o Município realizou um evento de lançamento do Código de Conduta ética, bem como do Manual de procedimentos para licitações, contratos e convênios no dia 19/02/2020, com a presença do Controlador Geral do Estado de Minas Gerais, que proferiu palestra com o tema “*Compliance*: Integridade e Gestão de Riscos no Combate à Corrupção”. Dessa forma, foi outra ação que simbolizou a abertura para a conscientização de servidores e ao público a importância de mecanismos de *compliance* e integridade.

Além disso, verificou-se que, foi realizado termo de compromisso com a Controladoria Geral do Estado, para que o Município pudesse utilizar peças da campanha lançada pelo órgão estadual, visando promover a construção de uma cultura de integridade. Algumas peças foram colocadas nos prédios da Prefeitura, para que servidores e pessoas em geral sejam conscientizados da mudança de cultura na organização.

4.2.3 Manual de procedimentos para licitações, contratos e convênios

Embora a Lei 8.666/1993, que “regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências” seja a lei que dita as regras para as licitações e contratos da administração pública, é necessário normatizar e padronizar os procedimentos relacionados a estes fins.

Nesse sentido, a Comissão Permanente de Governança e Integridade do Município verificou a necessidade de instituir um Manual, que padronizasse os procedimentos relacionados a licitações, contratos e convênios, tendo em vista que estas áreas são muito demandadas dentro da instituição e lidam com terceiros, configurando-se como áreas de grande risco dentro da instituição. Assim, a Comissão trabalhou na criação de um manual, visando “facilitar a checagem das etapas dos processos licitatórios de forma a orientar e padronizar procedimentos no âmbito do Poder Executivo Municipal, bem como o aperfeiçoamento do seu trâmite nas próprias estruturas em que são iniciados”.

Anteriormente, não se tinha um procedimento padrão nos setores relacionados, faltando uma padronização nos trâmites, visando aumentar a eficiência, transparência e a redução de riscos envolvidos nos processos. Assim, o Manual de procedimentos para licitações, contratos e convênios, elaborado pela Comissão, publicado no dia 04 de março de 2020, tem por objetivo “homogeneizar os processos administrativos relacionados a licitações, contratos e convênios” (Sete Lagoas, 2020a, p. 25)

O manual traz uma apresentação objetiva quanto as características das modalidades de licitação, quanto ao que é, os participantes, valores e prazos, bem como informações, requisitos e documentos que deverão constar nos processos, para sua padronização. O texto apresenta características e informações importantes, divididas por tipos de processo, entre eles: Concorrência, Tomada de preços, Pregão, Concurso, Leilão, Contratos em geral, Celebração de parceria (fomento, acordo e colaboração), Formalização de convênios e Formalização aditivos

de convênios. Ao fim, o manual traz um checklist, procedimento de verificação, no qual é possível averiguar uma série de documentos, análises, passos a serem cumpridos ao realizar processos, de dispensa ou inexigibilidade de licitação, pregão eletrônico, pregão presencial, tomada de preços, convite e concorrência.

Desta forma, ficam sujeitas à observância do manual de procedimentos as Secretarias e demais órgãos integrantes da Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas.

Além disso, conforme apurado nas entrevistas, o Manual torna mais transparente os processos e facilita para que as empresas que pretendem participar de procedimentos licitatórios e outros se adequem e se preparem, de posse dos critérios a serem observados e analisados, através dos checklists, apontados como uma das maiores inovações da ferramenta.

Principais aspectos dos últimos dispositivos de promoção da integridade implementados no âmbito da Prefeitura de Sete Lagoas	
Programa de Integridade	<ul style="list-style-type: none"> • O Programa surgiu por meio de Recomendação do Ministério Público, e teve reconhecimento e apoio da alta administração para sua implementação. • Foi viabilizada a estruturação do ambiente, inclusive com o lançamento de ferramentas necessárias para a implantação e utilização do programa, entre elas o Código de conduta ética e o Manual de Procedimentos. • Há uma Comissão instituída com a finalidade realizar a gestão do Programa, no entanto, inexistente dentro da organização um departamento, com servidores e funções específicas, bem como espaço físico para este. • Por ter sido implementado recentemente, ainda não foi realizado treinamento dos servidores, com atrasos principalmente devido a pandemia. • O trabalho de mapeamento e gestão dos riscos ainda não foi iniciado, com atrasos principalmente devido a pandemia.
Código de conduta ética do agente público municipal e da alta administração	<ul style="list-style-type: none"> • Surgiu a partir da verificação da necessidade de um mecanismo com normas quanto a conduta dos servidores, em complemento ao Programa de Integridade. • Visa atender alguns objetivos, entre eles tornar claros e transparentes, princípios e normas éticas em relação a conduta dos servidores municipais e agentes da alta administração municipal, fortalecendo a integridade e buscando criar uma cultura ética e de valorização da organização. • Contém valores, princípios e normas gerais de conduta a serem seguidos pelos servidores e agentes, bem como sanções e penalidades quando do descumprimento do código. • Cria um Conselho de Ética Pública, voltado para zelar pelo cumprimento do código e receber denúncias vinculadas a alta administração, no entanto, o Conselho ainda não está nomeado. • Não foi realizada divulgação em massa do Código, bem como treinamento dos servidores em relação a este. O treinamento, conforme foi apurado, foi comprometido em virtude da pandemia.
Manual de procedimentos para licitações, contratos e convênios	<ul style="list-style-type: none"> • Surgiu a partir da verificação da necessidade de um mecanismo com normas quanto aos procedimentos em licitações, contratos e convênios, que são áreas muito procuradas e de grande risco, em complemento ao Programa de Integridade. • O manual tem por objetivo padronizar os procedimentos dos processos licitatórios, servindo também como uma espécie de orientação, tanto para colaboradores, quanto para terceiros que visem pactuar contratos ou participar de processos licitatórios. • O manual traz uma apresentação sintética das características das modalidades de licitação, quanto ao que é, os participantes, valores e prazos, informações, requisitos e documentos que deverão constar nos processos, para sua padronização, por tipo de procedimento. • Uma das principais características inovadoras trazidas pelo Manual, além da padronização é a utilização de um checklist, permitindo a verificação de vários elementos, documentos e situações, de maneira a observar requisitos e tentar evitar riscos de fraudes, corrupção, bem como aumentar a ética dos processos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo, de posse das informações coletadas, foi possível perceber que a gestão da integridade é um mecanismo de governança que pode contribuir muito para o fortalecimento da instituição, aumentando o controle e gerando valor. Nesse sentido, a implementação de ferramentas para promoção da integridade vem agir justamente nestes pontos, buscando a melhoria da organização.

Por meio do referencial teórico, foi possível verificar que nos últimos anos, diversos marcos legais foram editados, levando diversas instituições, públicas e privadas, a investir nessa área. Portanto, com o passar do tempo, espera-se que o avanço destas iniciativas seja ainda mais abrangente, fazendo com que empresas e instituições só contratem ou tenham relações com outras que sigam também estes preceitos.

Do ponto de vista do serviço público, quando se tem uma melhoria no controle dos processos, bem como quando os servidores e agentes públicos agem de acordo com normas de conduta ética, princípios e valores, há uma tendência a se ter serviços públicos melhores e de maior qualidade, trazendo ganhos a toda sociedade, minimizando os riscos de desvios, corrupção e desconformidades de toda natureza. Neste eixo, este trabalho propôs relacionar conceitos de integridade, ética e boa governança, com viés à análise qualitativa de como iniciar políticas de promoção da integridade, bem como se possível transparecer os resultados de iniciativas dessa natureza.

Assim, retornando à indagação que deu origem a este trabalho, verificou-se que foi possível demonstrar a forma em que ocorreu a implantação de ferramentas para promoção da integridade no âmbito da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, atendendo de maneira pormenorizada ao problema de pesquisa e ao objetivo geral que visou compreender e analisar a implementação de ferramentas para promoção da integridade na Prefeitura e identificar possíveis contribuições destes para o fortalecimento da instituição e melhoria do atendimento aos cidadãos e à sociedade.

A fim de cumprir o objetivo posto, o primeiro passo foi identificar as últimas ferramentas implementadas no âmbito da instituição, visando a promoção da integridade, para posteriormente constatar e analisar as características dessas ferramentas e as etapas dentro da implementação destes, atendendo a alguns dos objetivos específicos deste trabalho. Sendo assim, foi apurado que o Programa de Integridade, o Código de conduta ética do agente público municipal e da alta administração e o Manual de procedimentos para licitações, contratos e convênios foram as últimas ferramentas implementadas e procedeu-se sua análise, elencando suas características e aspectos qualitativos.

Os Programas de Integridade são relativamente novos, no entanto, não se tratam de ferramentas totalmente novas. Isto porque, quando se aplica um programa como este, aproveita-se aqueles mecanismos e ferramentas existentes que já caminhavam na direção de buscar a conduta ética, regras, princípios, bem como a aplicação de penalidades quando ocorrer um desvio ou desconformidade. Nesse sentido, o Município de Sete Lagoas, apesar de anteriormente não ter mecanismos específicos, possuía ferramentas, arcabouços legais e departamentos cuja atuação e temática comungam com os preceitos do Programa de Integridade implementado, o que está sendo aproveitado e aperfeiçoado.

Percebeu-se que o Programa de Integridade está em fase inicial, bem como o Código de conduta ética e o Manual de procedimentos. Ficou claro que, a iniciação de um projeto como este não é uma tarefa fácil, e encontra desafios e muitas situações a serem vencidas.

Um exemplo foi que, para que o Programa funcionasse, eram necessárias outras ferramentas basilares, como o Código de Ética e o Manual de Procedimentos, que ainda não existiam no Município e foram possibilitados após a implantação do programa. Ferramentas como estas, trazem regramentos a serem observados pelos colaboradores, bem como por

terceiros, no caso do Manual, de modo a tornar mais éticos e transparentes os processos e procedimentos.

Pôde-se concluir que a construção desses mecanismos é de grande valia e representa um grande avanço, no entanto eles ainda não estão sendo utilizados como se deve, em virtude de alguns elementos internos, como o fato do grupo de trabalho responsável pelo Programa de Integridade possuir cargos e atribuições afins, além do trabalho relacionado à gestão do programa, bem como elementos externos, que é o caso da pandemia causada pela COVID-19, que atrasou os cronogramas de trabalho e treinamentos.

Assim, entre algumas possibilidades de melhoria, atendendo a objetivos específicos deste trabalho, estão a criação de um departamento específico para condução da gestão do Programa de Integridade, treinamento de servidores, apurações, de maneira independente e continuada. Enquanto isso não acontece, é primordial que a Comissão Permanente de Governança e Integridade reúna esforços, a fim de que, mesmo com acontecimentos externos, como a pandemia, siga trabalhando, no mínimo quinzenalmente como consta em seu Regimento, mesmo que de forma remota, buscando avançar no mapeamento de riscos para posterior gestão e mitigação destes.

Outro ponto que merece atenção é a necessidade de ampliar as ações e ferramentas para a administração indireta. Embora a Comissão Permanente de Governança e Integridade possua representante da Administração indireta, não há representação da FUMEP e possui um só representante do SAAE. Nesse sentido, à medida que se avance em relação aos trabalhos e treinamentos dentro da administração direta, é preciso fazer com que ações de mesma natureza sejam estabelecidas nestas organizações, garantindo que as ferramentas e procedimentos sejam aplicados de maneira uniforme por toda a Administração.

Salutar ainda, divulgar mais estas ferramentas entre os servidores, realizar treinamentos e capacitações, de maneira que estas não sejam simplesmente documentos de papel, mas que sejam utilizados e observados. O Programa de Integridade sozinho não é o bastante, é fundamental criar uma cultura íntegra e de pertencimento, na qual os servidores contribuem para a criação de valor da organização e sintam orgulho em fazer parte desta.

Além disso, é preciso divulgar mais, dentro da instituição e externamente o canal de denúncias e a Ouvidoria em geral, pois, a participação e manifestação de todos é fundamental no processo de melhoria da integridade. As denúncias, se tratadas de maneira adequada podem contribuir muito para a correção de possíveis desvios, bem como com a prevenção destes. Ainda na temática da divulgação, é essencial dar mais transparência aos conselhos municipais existentes, seus membros, dando maior visibilidade e colocando em local de fácil acesso, pois estes são mecanismos de participação social. Assim, facilita-se o controle social, que é de grande importância na construção de órgãos públicos mais íntegros.

Importante ainda, em caráter de sugestão, aprimorar ações voltadas para melhor acompanhamento e atualização das declarações de bens de servidores e agentes, bem como revisão da forma de realizar as avaliações de desempenho, em toda a administração, pois estas podem revelar possíveis desvios de conduta e desconformidades. Outra vertente em que pode ser expandido o programa, é a criação de *ckecklist*, bem como acompanhamentos, para realização de concursos, desapropriações, contratações temporárias, pois são áreas que precisam de maior controle, tendo em vista envolver vários riscos.

Diante do exposto, é salutar esclarecer que o estudo realizado apresentou algumas limitações, sendo a principal a pandemia causada pelo Covid-19, pois dificultou a realização de algumas entrevistas utilizadas como um dos instrumentos de coleta de dados, reduzindo assim a amostra de perspectivas para se analisar. Soma-se ainda como limitador, o fato de a implementação das ferramentas ser recente e estar no início das aplicações, fazendo com que neste momento não se tenham dados concretos relativos aos resultados da implementação.

A partir das limitações da pesquisa e dos resultados encontrados, presume-se a possibilidade de trabalhos futuros, com a abordagem dos efeitos e possíveis conquistas de interesse público advindas da implementação das ferramentas, num momento em que o nível de maturidade do Município referente à promoção da integridade esteja em um maior patamar. Além disso, é possível trabalhar a ideia de um estudo no âmbito do Poder Legislativo, fazendo uma análise da necessidade de se implementar programas dessa natureza também em outras esferas de poder.

Face aos resultados encontrados, constatou-se que, embora esteja no início e precise de aperfeiçoamentos, o Município deu e tem dado importantes passos para a construção de uma instituição mais íntegra, sendo um dos primeiros municípios a implantar um Programa de Integridade. Neste caminho, torna-se exemplo para outros municípios e outras organizações, como por exemplo a Câmara Municipal de Sete Lagoas, que conforme pode ser observado com simples consultas em seu site oficial carece de ferramentas de transparência e que favoreçam a integridade. A realidade mostra que é preciso fazer com que iniciativas como estas sejam reconhecidas e ampliadas nas diversas instituições.

A implantação destas ferramentas vem contribuir de forma clara para que os princípios da administração pública sejam observados, como também princípios e valores éticos que garantam a integridade da instituição, prezando pela transparência, pelo *accountability* e pelo *compliance*, que é estar em conformidade. Estas características, juntamente com as boas práticas e a boa governança tem muito a contribuir para a melhoria das instituições em geral, mas principalmente, para com os órgãos públicos, possibilitando maior controle, menos desvios e a geração e construção de uma sociedade mais ética e com melhores serviços públicos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: ENAP, 2019.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FILHO, Joaquim Rubens Fontes; MURITIBA, Sérgio Nunes (Org.). **Governança Corporativa e Integridade Empresarial: dilemas e desafios**. 1ª Edição, São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei n 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: mai.2020.

_____. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: mai.2020.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Guia da política de governança pública**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: mai.2020.

_____. Tribunal de Contas da União - TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2 -

Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em: mai.2020.

_____. Tribunal de Contas da União - TCU. **Referencial de combate à fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública / Tribunal de Contas da União**. Brasília: TCU, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste (Coestado), Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2017. 132 p. Disponível em: http://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/Referencial%20de%20combate%20a%20fraude%20e%20corrup_o%20web.pdf. Acesso em: mai.2020.

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. **Nota Técnica Número 24 – Diest (Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia) - Governança Pública: Construção de Capacidades para a Efetividade da Ação Governamental**. Brasília: Ipea, Julho de 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8581>. Acesso em: mai.2020.

CGE. Controladoria Geral do Estado. **Guia de Integridade Pública - Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais**. 2018. Volume I. Disponível em: <http://cge.mg.gov.br/pmpi/publicacoes>. Acesso em: abr.2020.

CGU. Controladoria-Geral da União. **Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais: orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais**. Brasília, dez. 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4299045/mod_resource/content/0/GUIA%20DE%20IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DE%20PROGRAMA%20DE%20INTEGRIDADE%20NAS%20EMPRESAS%20ESTATAIS.pdf. Acesso em: mai.2020.

_____. Controladoria-Geral da União. **Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília, DF: CGU, 2015a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: mai.2020.

_____. Controladoria-Geral da União. **Manual para Implementação de Programas de Integridade: Orientações para o setor público**. Brasília, 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4282322/mod_resource/content/0/MANUAL%20PARA%20IMPLEMENTA%C3%87%C3%83O%20DE%20PROGRAMAS%20DE%20INTEGRIDADE.pdf. Acesso em: mai.2020.

CONSELHO DA OCDE (Organization for Economic Cooperation and Development) (org.). **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: abr.2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta). 56 p. Disponível em: <https://ibgc.org.br/>. Acesso em: abr.2020.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública / Gelson Silva Junquillo**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 182p.

MARQUES, M. C. C. **Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público**. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18014/aplicacao-dos-principios-da-governanca-corporativa-ao-sector-publico/i/pt-br>. Acesso em: mai.2020.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio (2014). **Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual**. Revista do TCU, v. 130, 2015, p. 42-53, maio/ago. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>. Acesso em: mai.2020.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2012. 334p.

SETE LAGOAS. **Decreto nº 6.217 de 19 de fevereiro de 2020**. Institui o Código de Conduta Ética do agente público municipal e da alta administração do Município de Sete Lagoas. Sete Lagoas: Prefeitura Municipal de Sete Lagoas. 2020. Disponível em: https://www.setelagoas.mg.gov.br/abrir_arquivo.aspx?cdLocal=12&arquivo={AE50CD25-B713-7D2B-BDBC-EEE5C7CCDEAD}.pdf. Acesso em: mai.2020.

_____. **Manual de Procedimentos para Licitações, Contratos e Convênios**. Sete Lagoas: Prefeitura Municipal de Sete Lagoas. 2020a. Disponível em: https://www.setelagoas.mg.gov.br/abrir_arquivo.aspx?cdLocal=12&arquivo={AE50CD25-B713-7D2B-BDBC-EEE5C7CCDEAD}.pdf. Acesso em: mai.2020.

_____. **Portaria nº 12.800 de 25 de novembro de 2019**. Institui e nomeia a Comissão Permanente de Governança e Integridade no âmbito do Poder Executivo Municipal. Sete Lagoas: Prefeitura Municipal de Sete Lagoas. 2019. Disponível em: https://www.setelagoas.mg.gov.br/abrir_arquivo.aspx?cdLocal=12&arquivo={783B6A4A-3DCA-BCC1-D86E-ADBBC4E26C6B}.pdf. Acesso em: mai.2020.

_____. **Portaria nº 12.801 de 25 de novembro de 2019**. Institui e nomeia a Comissão Especial de Ética no âmbito do Poder Executivo Municipal. Sete Lagoas: Prefeitura Municipal de Sete Lagoas. 2019a. Disponível em: https://www.setelagoas.mg.gov.br/abrir_arquivo.aspx?cdLocal=12&arquivo={783B6A4A-3DCA-BCC1-D86E-ADBBC4E26C6B}.pdf. Acesso em: mai.2020.

_____. **Programa de Integridade**. Sete Lagoas: Prefeitura Municipal de Sete Lagoas. 2019b. Disponível em: https://www.setelagoas.mg.gov.br/abrir_arquivo.aspx?cdLocal=12&arquivo={DE4C5DA8-BB63-8DDD-0CC2-0AEA42D5A7EA}.pdf. Acesso em: mai.2020.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME - Escritório de Ligação e Parceria do UNODC no Brasil (org.). Dia Internacional de Combate à Corrupção. 2017. Disponível em: <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/frontpage/2017/12/dia-internacional-contra-a-corrupo-unidos-contra-a-corrupo-lets-stand-unitedagainstcorruption.html>. Acesso em: abr.2020.