

O ÍNDICE DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO

Luís Felipe Nogueira Giacomello¹

Na atual conjuntura, a luta contra a corrupção nos âmbitos federal, estadual e municipal emerge como tema central nos debates públicos e políticos no Brasil. A urgência de adotar medidas que inibam práticas corruptas entre servidores e empresas que interagem com o setor público é cada vez mais premente. Além disso, a necessidade de reduzir o índice de percepção da corrupção no país torna-se crucial para a restauração da confiança na integridade do sistema.

Segundo elenca Bergamini (2021, p.15):

Na Administração Pública contemporânea é imprescindível que o Direito Administrativo incorpore instrumentos modernos de gestão pública, que permitam o desenvolvimento de um ambiente propício à formação de uma nova cultura administrativa.

A reforma da Administração Pública se tornou tema central no mundo nos anos 90, os países europeus ocidentais e os Estados Unidos realizaram uma reforma do serviço público e, em seguida, implementaram uma reforma gerencial porém, no início desta década, o Brasil se encontrava no auge de uma crise econômica. Apenas no ano 1995 a reforma administrativa se tornou tema central no cenário nacional, com a eleição e posse de Fernando Henrique Cardoso.

A preocupação com a eficiência da Administração Pública, resultou em medidas como a promulgação da Emenda Constitucional 19/1998, que inseriu o princípio da eficiência no corpo da Constituição Federal, no caput do artigo 37, de modo a refletir o anseio popular pela maximização do aproveitamento dos recursos públicos e pela qualidade dos serviços ofertados.

Os dados divulgados pela Transparência Internacional em janeiro de 2025, por meio do Índice de Percepção da Corrupção (IPC)², revelam uma nota alarmante para o Brasil, atingindo apenas 34 pontos em uma escala de 100. Nos últimos dez anos, o país perdeu significativas 38 posições no

¹ Auditor Municipal de Controle Interno na Prefeitura de São Paulo desde 2022, atuou como auditor de controle interno e consultor de riscos no setor privado por mais de dez anos passando por empresas como IBM, PwC e Deloitte. Graduado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Brasileiro de Tecnologia Avançada (IBTA), pós graduado em Gestão Estratégica de Empresas pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e em Direito Público Constitucional, Administrativo e Tributário pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

² Transparência Internacional 2025. Índice de Percepção da Corrupção (IPC), 2024. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 27 out. 2025.

ranking global, passando da 69^a para a 107^a colocação entre 180 nações avaliadas, obtendo a pior nota e a pior colocação do país na série histórica do índice¹. Este panorama sombrio atesta que, embora tenhamos celebrado uma década da promulgação da Lei de Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), há ainda muito a ser conquistado e poucos motivos para comemoração.

Atendendo ao chamado para repensar sua gestão de modo a reavaliar seus processos e resultados, o processo de transformação do Estado brasileiro observado nas últimas décadas é caracterizado pela professora Regina Silvia Pacheco, em seu artigo “A Agenda da Nova Gestão Pública” (2010), por seus traços comuns, como a eficiência, a transparência e o foco no usuário.

A Administração Pública tem se tornado mais eficiente, mais transparente e voltada para o usuário”. (...) mudanças nas formas de controle, substituindo o controle ex ante pelo controle ex post e desenvolvendo novas formas de controle interno (PACHECO, 2010, p. 187).

A nova gestão pública tem se pautado na busca por resultados, por meio da elevação de mecanismos de atuação com maior ênfase na análise de desempenhos, eficiência no emprego dos recursos públicos e incremento na *accountability* governamental (PACHECO, ABRUCIO, LOUEIRO, 2010).

Importa para os fundamentos do presente artigo o conceito de integridade pública, definido pela OCDE como “o alinhamento consistente e a adesão a normas, valores, princípios éticos compartilhados para defender e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público” (OCDE, 2021, p.10). A percepção da ideia de integridade, conforme destaca a OCDE, é condicionante do funcionamento efetivo do Estado, uma vez que tem o potencial de gerar aumento da confiança nos governos e propiciar a sustentabilidade social e o desenvolvimento econômico.

Como decorrência das tendências da chamada “nova gestão pública” (PACHECO, 2010), surgem mecanismos como o Índice de Governança e de Integridade, ferramenta de avaliação de aspectos da organização e da atuação administrativa que busca fortalecer a integridade na Administração Pública Municipal, por meio de indicadores relacionados a aspectos gerenciais que avaliam a transparência pública, conformidade na gestão e controle interno. Em consonância com a ideia de privilegiar o controle de desempenhos frente a controles procedimentais, a concepção e implementação do Índice de Governança e Integridade (IGI) ganhou vida na Controladoria Geral do Município de São Paulo (CGM), órgão central do sistema de controle interno da Prefeitura de São Paulo (PMSP).

Com o objetivo geral de analisar o papel do IGI como mecanismo de governança pública municipal, as próximas seções deste artigo serão dedicadas a oferecer um diagnóstico preliminar dos seus resultados de implementação, a fim de elaborar uma proposta de intervenção que vise divulgar e aprofundar as habilidades e competências relativas ao Índice perante os municípios e órgãos da prefeitura.

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE GOVERNANÇA PÚBLICA E CONTROLE INTERNO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesta seção, aborda-se um arcabouço teórico, composto pela discussão sobre a governança pública no estabelecimento de controles para a administração, sua base legal, as formas de controle interno e a implantação do sistema de controle interno.

1.1. GOVERNANÇA PÚBLICA NO BRASIL

No Brasil, há um progressivo interesse pela governança tanto no setor privado quanto no público, com iniciativas de melhoria que se relacionam e se complementam. Em termos de legislação, existem leis e decretos que foram publicados de maneira a institucionalizar direta ou indiretamente as estruturas de governança, dentre elas cabe citar: 1) a Constituição Federal; 2) a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000). É importante salientar, dentre as leis, a existência dos instrumentos de transparência, como, por exemplo, a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011), que garante o direito fundamental de acesso à informação e facilita o monitoramento e o controle de atos administrativos e conduta de agentes públicos.

O desenvolvimento da governança pública nos Municípios, nos Estados e na União é um dos grandes desafios do Brasil, pressuposto para que sejam superados os desafios históricos colocados no artigo 3º de nossa Constituição Federal, quais sejam: “construir uma sociedade livre, justa e solidária; erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos, sem quaisquer formas de discriminação”.

De acordo com o Tribunal de Contas da União em seu manual “10 passos para a boa governança”, a governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas. (BRASIL, 2021, p.12)

A obra do Tribunal de Contas da União (TCU), denominada “Referencial básico de governança organizacional” (2020), apresenta também um sólido conceito para governança no setor público, tomando-a como “mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para AVALIAR, DIRECIONAR E MONITORAR a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (2020, p. 36).

O conceito compreende também a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados. O termo “governança” é utilizado ainda por diferentes atores para tratar de diferentes problemas e ações. De acordo com o Banco Mundial (BM), a governança é definida como o modo pelo qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais, tendo em vista o desenvolvimento (WORLD BANK, 1994). Na literatura especializada sobre gestão pública, o conceito pode ser entendido também como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos — cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores — com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Já o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal, em seu artigo 2º, inciso I, define governança pública como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O artigo 3º desse dispositivo, aduz os princípios da governança pública como sendo: “I - capacidade de resposta, II - integridade, III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de contas e responsabilidade; e VI - transparência”. Tais princípios se relacionam com as diretrizes estabelecidas no artigo 4º e o eixo central desta pesquisa, como se pode comprovar a partir da citação dos objetivos dispostos abaixo:

[...] II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

[...] V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

[...] XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (BRASIL, 2017).

Sendo assim, para fins de fundamentação teórico-conceitual e empírico-documental, tomo o conceito de governança pública como o conjunto de mecanismos de avaliação e monitoramento das interações entre estruturas, processos e tradições que orientam a relação dos cidadãos com outras partes interessadas do poder público. Para tanto, destaco a qualidade da ação da participação social como componente fundamental para a legitimidade e a efetividade dos processos de tomada de decisão, fiscalização e responsabilização por parte dos agentes, direta e indiretamente, envolvidos na prática da governança

no âmbito público. Atualmente, a governança pública pode ser vista como uma oportunidade de realização de processos de inovação e progresso de serviços, descobrindo fundamento na investigação participativa e na incorporação de atores usualmente não considerados durante os processos decisórios.

1.2. CONTROLE INTERNO

O controle interno da Administração Pública consiste no “conjunto de recursos, métodos e processos adotados pela própria gerência do setor público, com a finalidade de comprovar fatos, impedir erros, fraudes e a ineficiência” (CAVALHEIRO. 2003, p.41). Essa função pode ser sintetizada pela definição de Irene Nohara, ao declarar que este “pode ser feito de ofício pelo poder de autotutela administrativa, que se relaciona com a fiscalização e a revisão dos próprios atos, ou de forma provocada, por meio de petições ou recursos dos administrados em geral, sendo, via de regra, no âmbito da hierarquia” (NOHARA, 2019, online).

O controle interno desponta na legislação brasileira por meio da edição da Lei no 4.320, de 17 de março de 1964, a qual em pleno período de regime militar previu disposições sobre o controle da execução orçamentária. Com a publicação do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, foi “apresentada a necessidade da realização do controle, dando-lhe destaque como um dos princípios fundamentais da Administração Pública, junto com o planejamento, a coordenação, a descentralização e a delegação de competência” (COMISSÃO DE ESTUDOS DE CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO, 2014, p. 9).

Com a redemocratização e a promulgação da Constituição Federal de 1988, o tema controle interno foi fortalecido novamente, uma vez que diversos artigos da Carta versavam sobre o controle e a importância de sua atuação junto aos municípios do país, dentre eles está disposto:

em seu artigo 31 que a fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei”. Da mesma forma, foram destacadas a fiscalização contábil, a financeira e a orçamentária, no artigo 70, e a finalidade do sistema de controle interno (artigos 74 e 75) (COMISSÃO DE ESTUDOS DE CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO, 2014, p. 10).

Atualmente, a Administração Pública age de modo a garantir que a utilização dos recursos públicos atinja os seus objetivos institucionais pautando-se para além da lei, avançando para a utilização de boas práticas de gestão que possam gerar eficiência, eficácia, efetividade e economia. Com base nisso, dispositivos como a Lei da Transparência (nº 131/2009), a Lei de Acesso à Informação de Acesso (LAI - nº 12.527/2011,) e a Lei da Anticorrupção (nº 12.846/2013) interligam a importância do controle interno à transparência, participação popular e ao combate à corrupção no Brasil.

Instituição importante nas discussões de Controle Interno no Brasil, o Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI) exerce um papel mobilizador fundamental ao criar e promover sistemas de controle para a construção de gestões públicas mais eficientes e assertivas. O primeiro marco da criação do Conaci é datado em 2004, com a realização do 1º Fórum Nacional de Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal. Em 2007 ocorreu a criação formal do Conselho e, em 2010, foram aprovadas as diretrizes de Controle Interno pelo Conaci.

O controle sobre os atos públicos pode ser prévio, concomitante e posterior. Ocorre o controle prévio quando a ação de avaliação antecede a formalização do ato administrativo, enquanto a concomitante ocorre durante a execução do ato, de modo que este não seja desviado em sua natureza, e o controle posterior é realizado no julgamento das contas do ordenador da despesa, para avaliar se os recursos públicos foram utilizados corretamente (CONACI, 2014, p. 27).

Tal definição encontra respaldo também nos documentos sobre controle interno do Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (COSO - *Committee of Sponsoring Organizations*), conforme explicitado abaixo:

Um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COSO, 2013).

Já para o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA:

[...] o controle interno compreende o plano de organização e conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (AICPA apud ATTIE, 2007, p. 197).

1.3. CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM SÃO PAULO

O arcabouço teórico, documental e legislativo sobre controle interno resulta, no nível local, no sistema de controle interno da Prefeitura Municipal de São Paulo, que se pode sumarizar nos seguintes diplomas: i) Lei Orgânica do Município de São Paulo, que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno nos arts. 47 e 53; ii) Lei nº 15.764, de 27 de maio de 2013 (cria a Controladoria Geral do Município, quatro Secretarias e a Subprefeitura de Sapopemba como parte da reestruturação da gestão municipal); iii) Lei nº 16.193, de 05 de maio de 2015 (dispõe sobre a criação das carreiras de Auditor Municipal de Controle Interno – AMCI); iv) Lei nº 17.273, de 14 de janeiro de 2020 (organiza a Política Municipal de Prevenção da Corrupção, cria o Conselho Municipal de Transparência e Controle Social, cria o Fundo Municipal de Prevenção e Combate à Corrupção, altera as Leis nº 8.989, de 29 de Outubro de 1979, nº 15.764, de 27 de maio de 2013, e dá outras providências; v) Decreto nº 57.921, de 10 de outubro de 2017 (revoga-

do) e vi) Decreto nº 59.496, de 08 de junho de 2020, atual normativo que organiza o SCI e a estrutura da Controladoria Geral do Município e também a Lei Federal nº 13.709/2018, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Exerce importante função de organizar o sistema o Decreto Municipal nº 59.496, de 8 de junho de 2020, que dispõe sobre a organização e do funcionamento da Controladoria Geral do Município e da adoção de medidas administrativas para transparência e controle, como o Programa de Integridade e Boas Práticas para a prevenção da corrupção. Logo em seu artigo 1º, o Decreto Municipal nº 59.496/2020 estabelece que:

Art. 1º O sistema de controle interno do Poder Executivo Municipal, coordenado pela Controladoria Geral do Município e integrado também pelas unidades setoriais de controle interno de cada órgão e entidade da Administração Direta e Indireta do Município, incluindo as ouvidorias, auditorias, corregedorias e outras unidades com atividades de controle interno, tem a finalidade de:

I - avaliar o adequado cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos do Município;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades da administração direta e indireta, bem como de aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Município;

IV - apoiar o controle externo, no exercício de sua missão institucional;

V - organizar e executar programação trimestral de auditorias contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial;

VI - desempenhar as atividades de auditoria, correição, ouvidoria e controladoria;

VII - zelar pelo cumprimento dos princípios constitucionais regentes da administração e promover a integridade e a transparência pública, de modo a contribuir para os resultados da gestão (SÃO PAULO (SP), 2020).

Por fim, cabe dizer que o decreto supracitado trouxe a necessidade de designação de responsáveis pelo controle interno por parte dos órgãos e entidades da Administração Pública Municipal. Dessa forma, os responsáveis de cada órgão e entidade da Administração Pública Municipal passaram a integrar também o conjunto de designações do Sistema de Controle Interno Municipal no interior da sua estrutura normativa.

1.4. A CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Inicialmente, acerca da origem e evolução das controladorias, Boesso (2017) defende que a história da controladoria teve sua gênese nos idos do século XIX, com a Escola Administrativa, que objetivava a busca de conexão entre os conhecimentos da Contabilidade, da Administração e da Economia. Porém, analisando as abordagens de autores conceituados na área de Controladoria, percebemos que há um grupo que defende que a origem da Controladoria é muito

mais antiga. Segundo, De Rocchi (2007), os primeiros registros das práticas de controle teriam surgido no Egito em 2.000 a.C.

Autores como Lunkes et al. (2009) apontam que não há como definir uma data exata para o nascimento da controladoria. Segundo eles, a sua origem pode variar de país para país. Há quem defenda que, nos EUA, a controladoria surgiu no século XIX; e que, na Alemanha, o início data dos últimos anos da década de 1950. Ao se referirem sobre o surgimento da controladoria no Brasil, pesquisadores e estudiosos relatam que as afirmações não são precisas, pois não se sabe ao certo quando ela teria começado no país. Acredita-se que há uma ligação entre o surgimento da controladoria e o advento das grandes corporações internacionais no Brasil.

Sobre o papel da Controladoria aponta-se:

A Controladoria é um tema fundamental quando se pretende modernizar e melhorar a eficiência da gestão de empresas, colaborando para o aumento da produtividade, da rentabilidade e na correção e mitigando os erros das análises e interpretações dos resultados. No entanto, é fundamental compreender suas teorias, funções e aplicabilidade para que se possa utilizar essa ferramenta eficazmente (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2018, p. 3).

A controladoria pode ser inserida na estrutura organizacional como órgão administrativo, segundo Beuren (2002), com o objetivo de melhorar a tomada de decisões, bem como de propor o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e de controle gerencial, por meio da construção de modelos, aplicações da pesquisa operacional, uso da estatística, entre outros recursos que possam tornar o sistema de informações mais eficaz. No âmbito da Administração Pública, as controladorias também têm assumido papel de grande relevância na gestão das organizações, ao envolver e integrar os diversos níveis não apenas como órgãos de suporte informacional, mas como agentes fundamentais para a sua continuidade.

Em São Paulo, a Controladoria Geral do Município (CGM), criada pela Lei Municipal nº 15.764/13, tem assumido um papel de grande relevância na gestão da PMSP, prevista como órgão municipal nos termos da lei nº 16.974/2018 e atualmente regulamentada pelo Decreto Municipal 59.496/2020. Hoje, a CGM é constituída por áreas estratégicas para a estrutura de controle interno, sendo elas: auditoria, ouvidoria, corregedoria, promoção da integridade, coordenação de defesa do usuário do serviço público e coordenação de administração e finanças. Essas atividades são coordenadas e apoiadas por assessorias técnico-jurídicas que subsidiam o processo decisório do Controlador Geral do Município.

Sobre a CGM, o Decreto Municipal 9.496/2020 define que:

Art. 2º A Controladoria Geral do Município – CGM tem por finalidade promover o controle interno dos órgãos municipais e das entidades da Administração Pública Municipal Indireta, atuar como o órgão

central do Sistema de Controle Interno, do Sistema de Corregedorias e do Sistema de Ouvidorias, dar suporte ao Prefeito no combate à corrupção, na promoção da moralidade, da ética e da transparência no setor público, no incentivo ao controle social da gestão municipal e nas atividades de auditoria, correição e ouvidoria, bem como atuar na defesa do usuário do serviço público municipal e executar atividades compatíveis e correlatas com a sua área de atuação (DECRETO MUNICIPAL N° 9.496/2020, ART. 2°).

Logo, como principal órgão de controle interno da administração do município de São Paulo, cabe à CGM: 1) prevenir e combater a corrupção na gestão municipal; 2) garantir a defesa do patrimônio público; 3) promover a transparência e a participação social; e 4) contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

2. O ÍNDICE DE GOVERNANÇA E DE INTEGRIDADE (IGI) DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO

A CGM, reformulou o antigo Índice de Integridade (II), resultando no Índice de Governança e de Integridade (IGI) em 2025. O IGI tem como objetivo monitorar e avaliar o desempenho dos órgãos da Administração Direta Municipal em pilares como transparência, atendimento ao cidadão, conformidade e boas práticas de gestão.

Além disto é utilizado como subsídio para a tomada de decisões que visem à correção e à melhoria de processos com base em diagnósticos direcionados a cada Secretaria, bem como para o exercício do controle social sobre as atividades realizadas pela Administração Pública Municipal. A apuração do IGI é publicada semestralmente pela Controladoria Geral do Município (CGM), em atendimento ao §3º, do artigo 69 da Lei Orgânica do Município de São Paulo.

2.1. COMPOSIÇÃO DO IGI E OS NOVE INDICADORES

O IGI é um instrumento de diagnóstico robusto, composto por nove indicadores construídos com base em critérios objetivos. Os indicadores são: Transparência Ativa (ITA); Transparência Passiva (ITP); Reclamações Atendidas (IR); Dados Abertos (IDA); Maturidade do Programa de Integridade e Boas Práticas (IM-PIBP); Contratos Emergenciais (ICE); Tratamento de Denúncias (ID); Ações Preliminares em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais (IPD-AP); Conclusão de Recomendações de Auditoria (ICRA). Os indicadores têm a função de demonstrar o grau de integridade pública em que se encontra a Prefeitura de São Paulo, a partir de elementos como: presença de Programa de Integridade, o atendimento às reclamações protocoladas na Ouvidoria, o nível de transparência ativa e passiva, a proporção de cargos comissionados puros por cargos totais, a proporção de contratos emergenciais por contratos totais, a existência de responsáveis pelo controle interno nas pastas, a proporção de pregões

presenciais por pregões totais, e por fim, o atendimento às recomendações de auditorias realizadas.

A pontuação é determinada pela média de oito indicadores principais somada com a nota do Indicador de Conclusão das Recomendações de Auditoria (ICRA) como uma nota bônus, conforme detalhado a seguir.

Imagem 1: Fórmula de Cálculo IGI.

$$IGI = \frac{\text{Soma dos Indicadores}}{8} + ICRA$$

Fonte: Manual IGI 2025, pg.04

2.2. HISTÓRICO DO ÍNDICE

O Índice de Integridade foi uma ferramenta criada formalmente pela CGM em 2017 para mensurar o desempenho da função organizacional de controle interno da gestão pública municipal, quanto a aspectos que a sujeitem a maior ou menor vulnerabilidade institucional. Com base no resultado da avaliação dos elementos, práticas e procedimentos, eram atribuídas pontuações, conforme a metodologia de cada um dos nove indicadores, o que resultava no Índice de Integridade da PMSP, bem como no resultado individual de cada órgão (Secretaria ou Subprefeitura).

A primeira mensuração foi elaborada em fevereiro de 2017 e teve como base os resultados de todas as pastas da Administração Direta da Prefeitura. Considerando a média dos nove indicadores em cada pasta, o Índice apresentou média final de 5,29, numa escala de 0 a 10. Dos nove indicadores mensurados, apresentaram como valor base as seguintes médias:

Tabela 1: Primeira medição de indicadores

ITA	ITP	IR	IPIBP	RECOMENDAÇÕES	ICI	COMISSIONADOS	EMERGENCIAIS	PREGÕES	ÍNDICE DE INTEGRIDADE
5,29	7,60	4,85	0,14	4,58	0,29	7,22	8,29	9,31	5,29

Fonte: Elaboração própria com informações da CGM-SP

Contemplado, à época, na meta 34 do Programa de Metas (PdM - 2017-2020) da Prefeitura de São Paulo, o Índice apresentou a necessidade de aumentar em 50% a sua pontuação geral, conforme estabelecido pela gestão à época. Essa meta foi repactuada em 2019, passando a constar na versão final do PdM (2017-2020) o objetivo estratégico de aumentar de 5,29 para 6,25 a média final do Índice de Integridade da Prefeitura de São Paulo. Ao final da gestão, a PMSP atingiu

a meta traçada, elevando ao final de 2020 o Índice de Integridade para 6,91. Dentre as ações relacionadas à performance do Índice, a Controladoria executou as seguintes medidas conforme o Relatório Final do PdM 2017-2020:

O Programa de Integridade e Boas Práticas tornou-se uma ação perene e obrigatória para todos os órgãos da Administração Direta e Indireta do Município, após a regulamentação do Decreto Municipal nº 59.496, de 8 de junho de 2020.

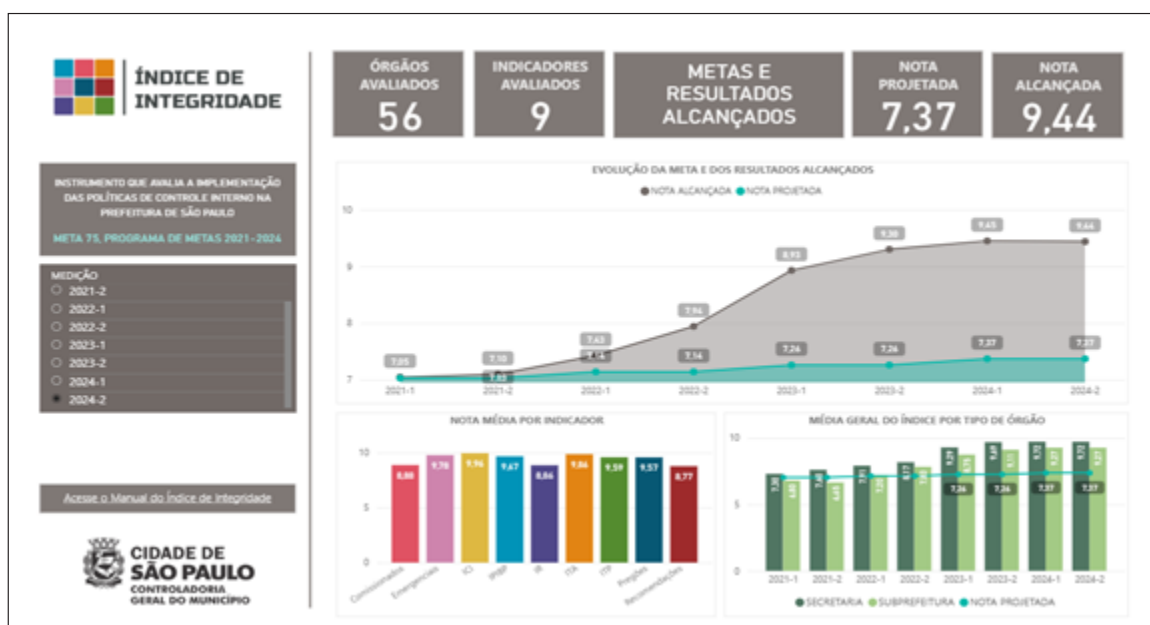
Foram realizadas ações de capacitação no tema Transparência.

Houve o aprimoramento da metodologia aplicada ao monitoramento de recomendações expedidas.

Foi publicado o decreto 59.496/2020, que além de tratar sobre a organização da Controladoria Geral do Município, tornou obrigatória a designação dos responsáveis pelo controle interno e a implementação do Programa de Integridade e Boas Práticas (SÃO PAULO (SP), Relatório Final PdM 2017-2019, p. 109).

O Programa de Metas da Prefeitura de São Paulo (2021-2024) estabelecia como parâmetro o cumprimento da meta 75 que previa alcançar 7,37 pontos no Índice de Integridade da Administração Direta da PMSP, com o objetivo de prevenir a corrupção, fortalecer a integridade pública e aperfeiçoar os mecanismos de transparência, controle social e de governança municipal. Em junho de 2022, a Prefeitura já havia batido o recorde e superado a meta 75 do PdM atual (cuja estimativa era de média 7,37) com um crescimento de mais de meio ponto em apenas seis meses e média 7,43. O bom resultado deve-se especialmente às atividades de sensibilização executadas pela CGM junto à Alta Administração e aos agentes públicos encarregados de lidar com as atividades de controle interno em suas organizações. Na última mensuração do Índice de Integridade, realizada no 2º semestre de 2024, a Prefeitura de São Paulo obteve a média 9,44.

Gráfico 1: Resultado do Índice de Integridade do 2º Semestre de 2024



Fonte: Site CGM-SP

3. INDICADORES DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE

Como exposto nas seções anteriores, a média geral do Índice de Governança e Integridade é mensurada semestralmente pela Controladoria Geral do Município, por meio da Assessoria Técnica de seu Gabinete. No entanto, a mensuração individualizada de cada um dos nove indicadores fica sob a responsabilidade das unidades da CGM, que não só monitoram os indicadores, como também realizam capacitações, estudos e investem no diálogo direto com os demais órgãos da PMSP, sendo elas: a Ouvidoria Geral do Município (OGM), a Coordenadoria de Auditoria Geral (AUDI), Coordenadoria de Proteção de Dados Pessoais (CPD) e a Coordenadoria de Promoção da Integridade (COPI).

A Ouvidoria Geral do Município “se ocupa da interlocução com a sociedade civil, colhendo junto aos munícipes as demandas mais urgentes, avaliações sobre a performance administrativa e críticas em geral” (AMANDO DE BARROS, p. 497, 2019). Por essa razão, é a unidade responsável pelos indicadores de Transparência Passiva (ITP), Tratamento de Denúncias (ID) e Reclamações (IR). Já a Coordenadoria de Auditoria Geral (AUDI), realiza “o acompanhamento dos contratos administrativos *lato sensu*, dos procedimentos, expedientes, organogramas e fluxos” (AMANDO DE BARROS, p. 497, 2019). Nessa unidade, são mensurados os indicadores de Recomendações de Auditoria (ICRA) e Contratos Emergenciais (ICE). A Coordenadoria de Proteção de Dados Pessoais (CPD), criada pelo Decreto Municipal nº 62.809, de 3 de outubro de 2023 é a responsável pela mensuração do indicador de Ações Preliminares em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais (IPD-AP). Por fim, a cargo da Coordenadoria de Promoção da Integridade (COPI), estão a “promoção da transparência ativa, da ética, da abertura de dados e pelo fomento à participação democrática e ao controle social no âmbito do município” (AMANDO DE BARROS, p. 497, 2019). Logo, essa unidade fica responsável pelos indicadores do Programa de Integridade e Boas Práticas (IM-PIBP), Transparência Ativa (ITA) e Dados Abertos (IDA).

Neste momento, partiremos, então, para a descrição individual dos indicadores com base no Manual do Índice de Governança e de Integridade de julho de 2025:

Transparência Ativa: O Indicador de Transparência Ativa (ITA) avalia a disponibilização de dados, informações e documentos nos portais institucionais dos órgãos municipais.

Por meio dessa avaliação, espera-se verificar em que medida os parâmetros previstos em legislações específicas, bem como em recomendações internas da Controladoria Geral do Município e da Secretaria Especial de Comunicação – SECOM, estão sendo observados, além do grau de integração das informações disponibilizadas de maneira ativa e se há promoção de boas práticas de gestão da informação e acessibilidade.

Transparência Passiva: O Indicador de Transparência Passiva (ITP) avalia o desempenho dos órgãos municipais no atendimento dos pedidos de acesso à informação registrados, conforme estabelecido na Lei de Acesso à Informação (LAI) — Lei Federal nº 12.527/2011, e no Decreto Municipal nº 53.623/2012. O ITP utiliza critérios objetivos para medir a qualidade das respostas aos pedidos de acesso à informação registrados na ferramenta e-SIC, assegurando que sejam prestadas de forma eficiente, clara e dentro dos prazos e diretrizes da LAI, promovendo maior transparência e controle social.

Reclamações Atendidas: O Indicador de Reclamações (IR) avalia o desempenho dos órgãos municipais quanto ao atendimento das demandas (reclamações, solicitações, elogios e sugestões) protocoladas pelos cidadãos junto à Ouvidoria Geral do Município (OGM). Ao avaliar a capacidade de resposta e a qualidade do atendimento prestado, o IR busca promover maior eficiência na gestão pública, incentivar a melhoria contínua dos serviços oferecidos e fortalecer a transparência e a participação social na Administração Pública.

Dados Abertos: O Indicador de Dados Abertos (IDA) avalia o comprometimento dos órgãos em relação à execução da Política Municipal de Dados Abertos e Transparência Ativa — PMDATA (Lei Municipal nº 17.901/2023) e sua implementação (Decreto Municipal nº 63.463/2024). A PMDATA tem como objetivo garantir o acesso público a dados governamentais em formato aberto, promovendo a transparência, a eficiência na gestão pública e a participação da sociedade. Ela visa organizar e compartilhar informações entre órgãos públicos e com a população, respeitando a legislação sobre privacidade e proteção de dados. A política também incentiva a inovação, o controle social, a digitalização de documentos, a interoperabilidade entre sistemas e a capacitação de agentes públicos, fortalecendo a cultura de transparência e a participação social.

Maturidade do Programa de Integridade e Boas Práticas: O Indicador de Maturidade do Programa de Integridade e Boas Práticas (IM-PIBP) avalia o grau de maturidade do Programa de Integridade e Boas Práticas – PIBP de cada órgão, conforme parâmetros preestabelecidos, a fim de aferir o grau de comprometimento dos órgãos a esse importante instrumento de gestão. O Programa de Integridade e Boas Práticas – PIBP foi instituído por meio do Decreto Municipal nº 59.496/2020 e consiste em um conjunto de mecanismos e procedimentos internos, e medidas de controle, destinados a detectar e prevenir fraudes, atos de corrupção, irregularidades e desvios de conduta, bem como a avaliar processos objetivando melhoria da gestão de recursos, para garantir a transparência, a lisura e a eficiência, nos moldes da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

Contratos Emergenciais: O Indicador de Contratos Emergenciais (ICE) avalia a proporção de contratações emergenciais (realizadas por meio das hipóteses de dispensa de licitação), sobre o total de contratações (independentemente da modalidade utilizada) firmadas pelos órgãos municipais. Por meio dessa avaliação, espera-se controlar a realização de contratos emergenciais pe-

los órgãos, tendo em vista que a realização de contratações diretas apresenta fragilidades na medida em que expõe a administração a riscos relacionados à falta de planejamento e de transparência na escolha do fornecedor, o que pode causar danos ao erário.

Tratamento de Denúncias: O Indicador de Denúncias (ID) avalia o desempenho dos órgãos municipais no que se refere à análise e retorno das tratativas das denúncias encaminhadas pela Ouvidoria Geral do Município (OGM). Por meio do ID, é possível identificar eventuais morosidades e a qualidade da resposta apresentada (especificamente quanto a observância dos princípios de confidencialidade e proteção de dados pessoais).

Ações Preliminares em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais: O Indicador de Ações Preliminares em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais (IPD-AP) avalia o nível de esforço, proatividade e comprometimento dos órgãos municipais com sua adequação à Lei Federal nº 13.709/2018 (LGPD). A proteção de dados pessoais na Administração Pública é crucial para resguardar a privacidade dos cidadãos e garantir o uso responsável das informações coletadas. Cumprir a LGPD não apenas evita riscos legais, mas também reforça a transparência e a confiança da população nos serviços públicos, promovendo uma gestão mais segura e respeitosa com os direitos individuais.


Conclusão de Recomendações de Auditoria: O Indicador de Conclusão de Recomendações de Auditoria (ICRA) avalia o grau de implementação de recomendações de auditoria emitidas aos órgãos pela Auditoria Geral do Município (AUDI). As auditorias internas são fundamentais para o fortalecimento da gestão pública, contribuindo para a legalidade, eficiência e transparência dos processos. Por meio da avaliação independente de controles e práticas administrativas, é possível identificar riscos e propor melhorias, apoiando a tomada de decisões e promovendo o uso responsável dos recursos público.

3.1. PRIMEIROS RESULTADOS

Em continuidade à abordagem adotada pela municipalidade nos Programas de Metas 2017-2020 e 2021-2024, que incorporaram o Índice de Integridade como referência, o Programa de Metas 2025 - 2028 passou a contemplar os indicadores do IGI com objetivos traçados para a nota de cada índice ao longo das metas relacionadas a CGM no programa.

Já no primeiro semestre de 2025 a Controladoria Geral do Município divulgou o resultado da primeira medição realizada após a reformulação do índice e é possível verificar o atingimento de parte das ações estratégicas definidas no plano de metas para o atingimento das metas 118 a 120 sob a responsabilidade da Controladoria Geral do Município:

Tabela 2: Resultado do Índice de Governança e de Integridade do 1º Semestre de 2025

<div> ÍNDICE DE GOVERNANÇA E DE INTEGRIDADE Resultados semestrais VALOR BASE </div> <div>  PREFEITURA DE SÃO PAULO CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO </div>										
Resultado geral	IGI	ITA	ITP	IR	IDA*	IM-PIBP*	ICE	ID	IPD-AP*	ICRA**
	7,25	8,62	9,44	9,10	3,49	3,55	9,39	9,57	4,83	+0,86

*Especificamente na medição do valor base, a pontuação máxima das áreas no IM-PIBP foi 4 e no IDA e IPD-AP foi 5.
 **O ICRA é uma nota bônus, somada às notas individuais dos órgãos, mas que não é considerada no cálculo do resultado geral do IGI.

Fonte: Site CGM-SP

4. CONCLUSÃO

A pesquisa que originou esse estudo buscou oferecer uma análise sobre o Índice de Governança e de Integridade enquanto instrumento de governança, num contexto de demanda pela expansão de mecanismos de aperfeiçoamento da performance da gestão pública no que tange à eficiência e à entrega de resultados para a população. Pauta-se nos desafios vivenciados pelos gestores públicos ao atender aos crescentes interesses da sociedade sobre a necessidade de melhores mecanismos e ações de controle de natureza contábil, operacional, financeira e patrimonial no âmbito da Administração Pública. Nesse contexto, ganha destaque a reflexão acerca do papel da Controladoria Geral do Município de São Paulo e a adoção do Índice de Governança e de Integridade como mecanismo de governança para a melhoria do serviço público, de modo a responder às exigências legais e à pressão popular, fundamental para o fortalecimento dos mecanismos de governança pública.

Ao final deste preliminar diagnóstico, verificou-se que o Índice de Integridade vinha alcançando a mensuração de resultados satisfatórios para melhorar a qualidade da ação governamental. Um exemplo expressivo foi o alcance precoce da meta 75 estabelecida pelo Programa de Metas (2020-2024): a determinação de chegar aos 7,37 pontos no Índice de Integridade da Administração Direta da PMSP até 2024 foi superada pela CGM com dois anos de antecedência, chegando a 7,94 pontos no final de 2022. Procurou-se estabelecer as bases doutrinárias e legais que fundamentam o instituto, e apresentar de modo sucinto o desempenho que vem apresentando desde sua implementação e agora os novos resultados dos indicadores reformulados através do Índice de Governança e de Integridade (IGI).

Foi possível verificar também que já na primeira medição do novo índice as ações estratégicas do plano de metas 2025-2028 relacionadas às metas 119 e 120 da CGM que dizem respeito ao atingimento de notas mínimas nos indicadores de Reclamações, Denúncias, Contratos Emergenciais e Ações Preliminares em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais foram atingidos. Cabe salientar que como a apuração da média do Índice de Governança e Integridade é realizada semestralmente, há a possibilidade das metas supracitadas, ao final da gestão, não atingirem a média prevista no PdM, caso as pastas deixem de se comprometer com as metodologias dos indicadores avaliados.

Contribuíram para o alcance desses resultados os esforços para estruturação das bases do Sistema de Controle Interno por meio do estabelecimento de atividades de controle interno a serem executadas pelas pastas municipais, bem como de servidores designados, para exercer a função de Responsável pelo Controle Interno (RCI), obrigação prevista no Decreto nº 59.496/2020.

Além disso, a constante realização de capacitações e reuniões técnicas com alta administração e o corpo de servidores tem avançado no sentido de estimular e aperfeiçoar práticas da governança pública que contribuem para consolidar e fortalecer a cultura de integridade na Administração Pública municipal.

Há ganhos efetivos também no desenrolar rotineiro das ações de monitoramento e avaliação perpetradas pela CGM, como, por exemplo, a constante busca das pastas por atender às reclamações dos munícipes e o cumprimento ativo da Lei de Acesso à Informação (LAI).

O acompanhamento regular da realização de contratações emergenciais e de pregões eletrônicos, refletem-se nos resultados atingidos pelos indicadores respectivos, que apresentam resiliência a cada semestre mensurado.

Apesar dos avanços, entretanto, cabe reconhecer e atender demandas populares por redução no distanciamento entre o Estado e a sociedade, qualificando os dispositivos de participação social na governança pública e investindo em mecanismos mais transparentes e efetivos de fiscalização, denúncia e responsabilização por eventuais condutas irregulares. Além disso, a ferramenta necessita de aprimoramentos normativos a fim de se adequar cada vez mais à realidade da PMSP. O Índice de Governança e de Integridade carece, por exemplo, de regulamentação por meio de Lei Municipal, a fim de equipará-lo a uma política pública de Estado, a ser consolidada para além do Programa de Metas e disposta às gestões futuras.

Cabe salientar que, a despeito das suas limitações, como por exemplo o fato desta ferramenta não mensurar o resultado das pastas da administração indireta, o Índice de Governança e de Integridade do Município de São Paulo está estruturado sobre bases teóricas sólidas e empíricas, e, considerando a consistência e regularidade dos resultados alcançados pelas pastas, pode tornar-se um mecanismo de governança pública de referência e passível de replicação em qualquer esfera da federação.

Por fim, como medida mais efetiva e eficaz para intervenção na política de governança pública e controle interno do Município de São Paulo, sugere-se a criação de um mecanismo nos parâmetros do Índice de Governança e de Integridade, voltado à mensuração do desempenho da Administração Indireta, o qual deveria ser estruturado com base em outros elementos e referenciais de performance.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. Auditoria interna. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGAMINI, José Carlos Loitey. Compliance na Administração Pública Direta: aprimoramento da ética na gestão pública. Dissertação – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós Graduação em Direito, Florianópolis, 2021.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, p. 15-38, 2002.

BOESSO, S. I. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Controladoria - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/61978/SANDRA%20ISABEL%20BOESSO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 24. Out. 2022.

BRASIL. LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993 - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

Tribunal de Contas da União. 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.

Tribunal de Contas da União. Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União - 2011/2015. Brasília: TCU, 2011. 72p.

CAVALHEIRO, Jader B. A Organização do Sistema de Controle Interno dos Municípios. 2ª Ed. Porto Alegre: Conselho Regional do Rio Grande do Sul, 2003.

CONACI. Conselho Nacional de Controle Interno. Panorama do controle interno no Brasil. Organizadores Gustavo Gonçalves Ungaro e Raphael Rodrigues Soré - Brasília: CONACI, 2014.

DALLARI, A. A.; NASCIMENTO, C. V.; MARTINS, I. G. S. (Coords.). Tratado de direito administrativo. São Paulo: Saraiva, 2013.

LIBONATI, Fábio Fernandes. A Convenção Interamericana contra a corrupção e a atuação da Controladoria Geral do Município de São Paulo. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Acesso em: 14 fev. 2023.

LUNKES, R., SCHNORRENBURGER, D, GASPARETTO, V.; VICENTE, E. Considerações sobre as Funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Revista Universo Contábil, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público. São Paulo: Atlas, 2010.

NOHARA, Irene Patrícia. Controle da Administração Pública. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://direitoadm.com.br/controle-da-administracao-publica/>. Acesso em 26/02/2023.

OCDE. Fortalecendo a Integridade Pública no Brasil: Consolidando as Políticas de Integridade no Poder Executivo Federal, OECD Publishing, Paris, 2021.

OLIVEIRA, G. B.; OLIVEIRA, R. A. A importância da controladoria na percepção dos gestores: um estudo dirigido a uma empresa do meio oeste catarinense. Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Joaçaba, v. 3, p. 1-19, 2018.

PACHECO, Regina Silvia. A Agenda da Nova Gestão Pública. In: ABRUCIO, Fernando; Maria Rita LOUREIRO; Regina Silvia PACHECO. (Org.). Burocracia e Política no Brasil: Desafio para o Estado Democrático no Século XXI. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010, v. 1, p. 171-196.

ROCCHI, C. A. de. Transparência internacional de tecnologia contábil: um estudo comparativo numa perspectiva geográfico - temporal. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SÃO PAULO. Lei Municipal 17.335/2020, de 27 DE MARÇO DE 2020. Dispõe sobre autorização de medidas excepcionais no âmbito dos contratos administrativos de prestação de serviços, finanças públicas e outras medidas em face da situação de emergência e estado de calamidade pública decorrentes do coronavírus, no âmbito do Município de São Paulo.

DECRETO MUNICIPAL N.º 59.496, de 08 de junho de 2020. Regulamenta o artigo 53 da Lei Orgânica do Município de São Paulo, bem como dispositivos das Leis nº 15.764, de 27 de maio de 2013, e nº 16.974, de 23 de agosto de 2018, dispondo sobre o sistema de controle interno municipal, a organização e o funcionamento da Controladoria Geral do Município, a adoção de medidas administrativas para transparência e controle, e o Programa de Integridade e Boas Práticas, para a prevenção da corrupção.

PORTARIA Nº 126/2020/CGM-G. Disciplina a interlocução entre a Controladoria Geral do Município e os responsáveis pelo controle interno de órgãos e entidades da Administração Pública Municipal.

Decreto Municipal nº 62.809, de 3 de outubro de 2023, que dispõe sobre a reorganização da Controladoria Geral do Município – CGM.

Decreto Municipal 58.426/2018. Regulamenta a Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispondo sobre a atuação dos responsáveis por ações de ouvidoria e a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos; transfere a Coordenadoria de Defesa do Usuário do Serviço Público Municipal – CODUSP para a Controladoria Geral do Município; institui a Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, no âmbito da Cidade de São Paulo; revoga os dispositivos que especifica.

Programa de Metas da Cidade de São Paulo 2017-2020. São Paulo, 2017.

Programa de Metas da Cidade de São Paulo 2021-2024. São Paulo, 2021.

Programa de Metas da Cidade de São Paulo 2025-2028. São Paulo, 2025.

SPINOZA, Roberto Moreno. Accountability. In: CASTRO. Carmem Lúcia Freitas de; GONTIJO, Cynthia Rúbia Braga; AMABILE, Antônio Eduardo de Noronha. (Orgs.) Dicionário de Políticas Públicas. Barbacena: Ed. UEMG, 2012.