

## AS ESTRATÉGIAS DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO NA CONSTRUÇÃO DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

## THE STRATEGIES OF SÃO PAULO STATE COMPTROLLER GENERAL'S OFFICE ON THE DEVELOPMENT OF THE INTEGRITY PROGRAMS

Fabiana Ribeiro Nogueira<sup>1</sup>

Liane Tirotti Giacon del Bianco<sup>2</sup>

Mayumi Cristina Murakami Hayashida<sup>3</sup>

Mônica Galvonas Apuzzo Miyaura<sup>4</sup>

Viviane Ferreira<sup>5</sup>

**RESUMO:** As Controladorias possuem um importante papel no combate à corrupção, e uma das medidas preventivas na luta contra irregularidades e desvios éticos é a implementação de Programas ou Planos de Integridade. Este artigo analisa as experiências da Controladoria Geral da União, da Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais e da Controladoria Geral do Município de São Paulo na elaboração desses Programas. Em seguida, narra o modo de implementação adotado pela Controladoria Geral do Estado de São Paulo, expondo suas próprias estratégias para viabilizar a adesão e a entrega dos Programas de Integridade das instituições paulistas. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas e consultas normativas sobre temas ligados ao Programa de Integridade, análise da importância da área de integridade nas Controladorias e a coleta de dados disponíveis nos sítios eletrônicos desses órgãos. Como resultado, verificou-se uma maior celeridade e efetividade na elaboração e aprovação dos Programas por meio da adoção de estratégias simples, mas de forma estruturada e concatenada, diante do curto prazo estabelecido, obtendo-se a adesão de mais de 94% dos órgãos e entidades da administração direta e autárquica paulista. Esta pesquisa visa incentivar outras instituições públicas a refletirem sobre novos caminhos e procedimentos a

1 Mestre em Ciências da Saúde pela Unifesp. Cursando MBA em Governança, Risco, Controle e Compliance pela USP (2023/2024). Pós-Graduada em Compliance na área da Saúde pelo Instituto Sírio Libanês (2020); bacharel em fisioterapia pela Universidade Estadual de Londrina. Gestora pública desde 2009 com experiência na Secretaria da Saúde, Secretaria de Planejamento e Gestão, Ouvidoria Geral, Arquivo Público e Assessoria de Gabinete da Presidência da Corregedoria Geral da Administração (junho 2020/junho 2022). Coordenadora de Controle Estratégico e Promoção de Integridade da Controladoria Geral do Estado de São Paulo.

2 MBA em Gestão Pública Fazendária pela FGV (2023). Especialista em Fisioterapia Respiratória pelo HCFMSP (2004). Pós-graduada em UTI pelo Hospital do Câncer (2004) e Bacharel em Fisioterapia pela UNICID (2002). Certificação em Integridade Pública pela ENAP (2024). Analista de Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas na Secretaria da Fazenda e Planejamento com atuação em Ouvidoria (2010-2017). Diretora de Gestão de Processos e Soluções Estratégicas (2019-2023). Desde maio/2023, Corregedora do Departamento de Transparência Ativa e Promoção de Integridade na CGE/SP. Atuação prévia como profissional da área da saúde.

3 Graduada em Administração Pública pela Universidade Estadual "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP), em 2005. Com MBA em Gestão Pública pela UNESA (2020) e Certificação em Integridade Pública pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. Servidora pública desde 2008 no cargo de Executivo Público pelo Governo do Estado de São Paulo, com 11 anos de atuação no Programa Banco do Povo Paulista da antiga Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho, atualmente Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Afastada para a Corregedoria Geral da Administração, desde 2019, para realizar trabalhos de análise preventiva de entidades sem fins lucrativos no Departamento de Auditoria e Cadastro de Entidades. Corregedora, a partir de 2022, no Departamento de Transparência Ativa e Promoção de Integridade e Diretora Substituta do Departamento, lotada na Controladoria Geral do Estado.

4 Especialista em Gestão Pública pela Unifesp (2017), licenciada em Letras Português/Inglês (2000) e bacharel em Administração de Empresas (1991). Participante do International Anti-Corruption Academy, Áustria (2023). Servidora pública desde 2008, como Executiva Pública pela Secretaria da Fazenda e Planejamento. Corregedora, desde fevereiro/2022, e Diretora do Departamento de Transparência Ativa e Promoção de Integridade da CGE/SP desde junho/2022. Atuação prévia como docente (1998-2008) e Gerente de Produto na Editora Abril S.A. (1988-1998).

5 Especialista em Direito Administrativo e Licitações (2023). Pós-Graduada em Direito Administrativo e Gestão Pública (2023). Especialista em Gestão Pública Contemporânea -Área de Contratualização de Resultados (2007). Bacharel em Direito (2003). Bacharel e licenciada em Letras pela Unicamp (1997). Certificação em Integridade Pública pela ENAP (2023). Pós-Graduada em Auditoria Interna e Controle Governamental (2024). Servidora Pública desde 1997. Executivo Público (2009) e Corregedora do Departamento de Transparência Ativa e Promoção de Integridade na CGE/SP (2023).

serem adotados no fomento e na disseminação de uma cultura de integridade com as ferramentas que já possuem.

**Palavras-Chave:** *Integridade Pública, Controladoria, Programa de Integridade, Estratégias, Prevenção à Corrupção*

**ABSTRACT:** *Comptroller General's Offices have an important role in fighting corruption and one of the preventive measures against irregularities and ethical deviations is the implementation of Integrity Programs or Plans. This article analyzes the experiences of the Brazilian Office of the Comptroller General, the Minas Gerais State Comptroller General's Office and the São Paulo Office of the Municipal Comptroller General in the preparation of these Programs. Then, it narrates the implementation method adopted by São Paulo State Comptroller General's Office, exposing its own strategies to enable the adherence and delivery of Integrity Programs by São Paulo institutions. For this purpose, bibliographical research and normative consultations were carried out on topics related to the Integrity Program, analysis of the importance of the integrity area in comptroller offices and the collection of data available on the websites of these bodies. As a result, there was a greater speed and effectiveness in the preparation and approval of the Programs, through the adoption of simple strategies, but in a structured and coordinated way, given the short deadline established, obtaining the adherence of more than 94% of the direct and indirect public administration entities of São Paulo State. This research aims to encourage other public institutions to reflect on new paths and procedures in promoting and disseminating a culture of integrity with the tools they already have.*

**Key Words:** *Public Integrity, Comptroller General's Office, Integrity Program, Strategies, Corruption Prevention*

## INTRODUÇÃO

A corrupção é tema de discussão constante tanto em órgãos nacionais quanto internacionais, em busca de mecanismos para seu enfrentamento e da consequente redução dos seus impactos negativos.

O surgimento de órgãos para o desempenho do controle interno e obtenção de melhoria da gestão pública ainda é relativamente recente no país, visto que a Controladoria Geral da União (CGU) e a Controladoria Geral do Município de São Paulo (CGM) foram criadas, respectivamente, em 2003 e 2013. A Controladoria Geral de Minas Gerais (CGE-MG) foi reorganizada em 2011 e a Controladoria Geral do Estado de São Paulo (CGE-SP) foi criada em 2021.

Segundo Assis, Silva e Catapan (2016), cabem aos órgãos controladores o desenvolvimento, a execução e o monitoramento dos instrumentos estratégicos da contabilidade, além da busca da eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos.

Ressalta-se, ainda, que as atividades das Controladorias são essencialmente voltadas, direta ou indiretamente, ao enfrentamento da corrupção. Entre as suas principais funções, destacam-se a defesa do patrimônio público, o controle interno, a prevenção e o combate à corrupção, a correição, a auditoria pública, a ouvidoria, a promoção da ética no serviço público e o incremento da transparência da gestão.

Dentro desse cenário, órgãos da Administração Pública têm adotado o Programa de Integridade<sup>1</sup> como ferramenta de prevenção, detecção e punição de práticas de corrupção, de fraudes, de desvios éticos, de irregularidades e demais ilícitudes, visando promover os valores éticos, a transparência pública, o controle social e a responsabilização dos agentes públicos com a finalidade de combater a má utilização do dinheiro público.

Para entender o que é um Programa de Integridade, é necessário compreender a essência do termo integridade e integridade pública. A integridade pode ser entendida como uma característica ou uma conduta que representa retidão nas atitudes, que respeita as normas e ao próximo, transmitindo confiança e honestidade. É manter-se fiel aos princípios morais e éticos, mesmo diante de pressões externas. Nas palavras de Lucas (2020, p. 77), “A integridade pressupõe a incorruptibilidade. A incorruptibilidade de caráter, valores, pensamentos, palavras e ações.” Quanto à integridade pública, é definida 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, 2017).

Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: Como se beneficiar das experiências de elaboração e implementação dos Programas de Integridade em diferentes níveis de governo?

Para responder a essa pergunta, o presente artigo tem como objetivo fornecer uma análise comparativa acerca dos meios adotados na implementação do Programa de Integridade em instituições dos âmbitos federal, estadual e municipal, e como o resultado dessa análise pode favorecer a sua implementação em outros órgãos de forma a obter maior adesão e engajamento. Para proceder a essa análise, foi utilizada a experiência da Controladoria Geral do Estado de São Paulo na implementação dos Programas de Integridade elaborados pelos órgãos e entidades da Administração Pública paulista, cuja obrigatoriedade foi instituída pelo Plano Estadual de Promoção de Integridade.

Para isso, serão abordados conceitos sobre Controladoria, suas competências e o controle interno no âmbito público, bem como aspectos relacionados ao combate à corrupção, integridade pública e seus instrumentos.

Este estudo justifica-se pela relevância em verificar os procedimentos utilizados na construção dos Programas de Integridade para prevenção a irregularidades e desvios éticos, buscando-se uma gestão mais eficiente, eficaz e, sobretudo menos corrupta, e como os órgãos controladores vêm disponibilizando ao público essas informações. Além disso, as constatações identificadas por este artigo permitirão incentivar os agentes públicos de outras instituições a novas reflexões sobre diferentes estratégias para elaborar e implementar seus Programas.

## METODOLOGIA

Trata-se de um artigo de pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e de caráter descritivo. Para a consecução dos objetivos propostos foi utilizada a pesquisa bibliográfica de artigos e a pesquisa documental de legislações, relatórios, guias e manuais disponibilizados nos endereços eletrônicos da Controladoria Geral da União, Controladoria Geral de Minas Gerais, Controladoria Geral do Estado de São Paulo e Controladoria Geral do Município de São Paulo. A partir desses documentos, foi iniciada uma pesquisa para coleta de dados, que permitisse a realização de uma comparação das ações, procedimentos e estratégias utilizadas pelas diferentes esferas de governo.

A escolha da Controladoria Geral da União, no âmbito federal, deve-se ao fato de exercer o papel de referência aos demais entes, já que muitas de suas ações são refletidas nas instituições dos níveis estadual e municipal. Quanto à análise da experiência da Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais, trata-se de uma das primeiras controladorias a implementar o Programa de Integridade em âmbito estadual, conforme aponta a pesquisa de Barreto e Vieira (2021). No âmbito municipal, a escolha da Controladoria Geral do Município de São Paulo ocorre pela sua representatividade, uma vez que se trata de um órgão de controle interno localizado no maior município brasileiro. Todas essas controladorias serviram de parâmetro em algum grau para a construção de um modelo de trabalho na elaboração e implementação dos Programas de Integridade no Governo Estadual paulista.

As próximas seções deste artigo contêm o referencial teórico sobre a promoção da integridade e sua importância; a criação das áreas de integridade nas Controladorias; uma análise comparativa das experiências de cada Controladoria na elaboração e implementação do Programa de Integridade em seu âmbito de atuação; e os trabalhos referentes à integridade pública desenvolvidos pela Controladoria Geral do Estado de São Paulo, a partir dos aprendizados obtidos dessas experiências.

Por fim, este artigo apresenta suas considerações finais para que outros órgãos tenham também como referência os aprendizados da CGE-SP em relação à elaboração e implementação dos Programas de Integridade pelas instituições paulistas.

## 1. UMA ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

### 1.1. CONTEXTUALIZANDO A PROMOÇÃO DE INTEGRIDADE NO ESTADO DE SÃO PAULO

Temas relacionados à integridade pública ou gestão de integridade têm se tornado frequentes e cada vez mais presentes quando se trata do combate à fraude e à corrupção. E os instrumentos utilizados no seu enfrentamento estão

geralmente estruturados nos mecanismos de prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com o objetivo de prestar aos formuladores de políticas públicas uma estratégia de integridade pública, organizou diversas recomendações relacionadas ao tema. Segundo a OCDE (2017), o foco das políticas de integridade deve considerar o contexto, o comportamento e o risco, com ênfase em cultivar e desenvolver uma cultura de integridade em toda a sociedade.

Conforme aponta o Tribunal de Contas da União (2018, p. 36), “a atitude mais eficiente e proativa para preservar os recursos públicos é prevenir que sejam desviados dos seus propósitos”. Dessa forma, as medidas de prevenção devem ser as primeiras ações que um órgão deve adotar, mesmo que não evitem totalmente os casos de irregularidades e outros ilícitos. Com isso, a gestão da ética e da integridade torna-se o componente fundamental quando se aborda a questão da prevenção.

No Brasil, um grande marco na luta contra a corrupção foi a aprovação da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Essa norma trouxe a possibilidade de punir empresas em casos de corrupção nos níveis nacional e estrangeiro. Conhecida como “Lei da Empresa Limpa”, no Estado de São Paulo, sua regulamentação se deu por meio do Decreto nº 60.106, de 29 de janeiro de 2014, que foi revogado pelo Decreto nº 67.301, de 24 de novembro de 2022.

Dentre as inovações trazidas, destaca-se a valorização dos programas de integridade em empresas privadas incluindo parâmetros de avaliação voltados à prevenção de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos; realização de treinamentos periódicos; alocação suficiente de recursos para o programa; análise periódica de riscos; manutenção de canais de denúncias e de mecanismos de proteção ao denunciante de boa-fé; além de outros elementos.

Ainda nesse contexto, deve-se mencionar a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2013, que prevê regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, abrangendo toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista, de qualquer nível federativo, que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços.

Essa lei foi regulamentada, no Estado de São Paulo, por meio do Decreto nº 62.349, de 26 de dezembro de 2016, dispondo sobre a área de conformidade e o Programa de Integridade das entidades empresariais pertencentes à administração pública indireta, incluindo as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias.

O decreto reforça em seu artigo 5º, inciso I, que a área de conformidade terá como função estabelecer políticas de incentivo ao respeito às leis, às normas e aos regulamentos, bem como à prevenção, à detecção e ao tratamento de riscos de condutas irregulares, ilícitas e antiéticas dos membros da organização empresarial, devendo para isso adotar estruturas e práticas eficientes de controles internos e de gestão de riscos estratégicos, patrimoniais, operacionais, financeiros, socioambientais e reputacionais, entre outros.

Outra norma de destaque é a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como a “Lei de Acesso à Informação”, que passou por nova regulamentação pelo Governo paulista com a publicação do Decreto nº 68.155, de 09 de dezembro de 2023. A transparência é um dos meios essenciais para combater a corrupção e objetiva aumentar o controle social na prevenção de fraudes e outras irregularidades. Os ambientes transparentes podem evitar que os desvios floresçam ou progridam, uma vez que qualquer pessoa, independentemente do local, pode ser um fiscal dos recursos públicos, e elevam a probabilidade de que as ocorrências de corrupção sejam identificadas.

Para isso, uma das medidas para prevenção e detecção de fraude e corrupção que colabora com os mecanismos de transparência é a existência de um canal para recebimento de denúncias. Assim sendo, foi disponibilizado neste ano (2024) o Fala.SP, um canal de uso obrigatório pelos órgãos e entidades públicas estaduais para o tratamento dos pedidos de acesso à informação e manifestações de ouvidoria. Para fortalecer ainda mais esse canal, o Governo do Estado de São Paulo publicou o Decreto nº 68.157, de 09 de dezembro de 2023, que instituiu o Programa de Proteção a Denunciantes. Esse decreto prevê a adoção de providências necessárias à proteção da identidade do denunciante de irregularidades ou ilícitos administrativos e das informações recebidas. Prevê, ainda, medidas antirretaliação com vistas ao incremento da capacidade investigativa para detecção de atos de corrupção e para a recuperação de ativos.

Apontam-se também as inovações pertinentes ao controle preventivo e concomitante, que devem permear o processo de contratações públicas, de acordo com a Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Dentre os instrumentos de gestão e governança expressos, ressaltam-se os seguintes artefatos: plano anual de contratações, gestão por competências, matriz de riscos e a obrigatoriedade de implementação de Programas de Integridade para contratos de grande vulto.

Nesse sentido, salienta-se que uma das ações previstas no Plano Anticorrupção do Estado de São Paulo, aprovado pelo Decreto nº 67.682, de 03 de maio de 2023, é a apresentação de proposta de normativo dispondo sobre a regulamentação da obrigatoriedade de implementação de Programas de Integridade por beneficiários de contratações de grande vulto no Estado de São Paulo, instrumento jurídico essencial para a Administração Pública no que concerne à integridade pública.

## 1.2. CRIAÇÃO DAS ÁREAS DE INTEGRIDADE NAS CONTROLADORIAS

A Controladoria Geral da União, criada por meio da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, sofreu diversas mudanças em sua estrutura organizacional ao longo dos anos. Por meio do Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006, foi instituída a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, que depois se transformou em Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção, contendo uma Diretoria voltada à Promoção da Integridade. Até o ano de 2023, ocorreram ainda mais três reorganizações por intermédio do Decreto nº 9.681, de 03 de janeiro de 2019, do Decreto nº 11.102, de 23 de junho de 2022, e do Decreto nº 11.330, de 01 de janeiro de 2023. Nesse ínterim, a área de Promoção da Integridade foi ganhando cada vez mais importância até receber *status* de Secretaria, batizada com o nome de Secretaria da Integridade Pública, formada pela Diretoria de Promoção de Integridade Pública, Diretoria de Governo Aberto e Transparência e Diretoria de Estudos e Desenvolvimento da Integridade Pública.

Em Minas Gerais, a redefinição da estrutura em Controladoria Geral ocorreu em 2011 por meio da Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro, com a previsão de uma Superintendência Central de Promoção da Integridade Funcional e Transparência Institucional. Posteriormente, houve mais duas reorganizações do órgão com a publicação do Decreto nº 47.774, de 03 de dezembro de 2019, que foi revogado pelo Decreto nº 48.687, de 13 de setembro de 2023. Nesse primeiro decreto, a Subcontroladoria de Transparência e Integridade foi constituída e integrada pela Superintendência Central da Transparência e pela Superintendência Central de Integridade e Controle Social, modificada para Subcontroladoria de Transparência, Integridade e Controle Social pelo decreto seguinte.

No município de São Paulo, a Controladoria Geral do Município - CGM foi criada por meio da Lei nº 15.764, de 27 de maio de 2013, já instituindo uma Coordenadoria de Promoção de Integridade. Alguns dispositivos dessa lei foram regulamentados pelo Decreto nº 59.496, de 08 de junho de 2020, que deu mais autonomia técnica, fiscal e orçamentária ao órgão. Em 03 de outubro de 2023, foi publicado o Decreto nº 62.809/2023, reorganizando a CGM. Nesse decreto, a Coordenadoria de Promoção da Integridade e Boas Práticas passou a ser integrada pelo Centro de Formação em Controle Interno, pela Divisão de Programa de Integridade e Boas Práticas, pela Divisão de Promoção de Ética e Prevenção a Conflito de Interesses e pela Divisão de Transparência Ativa e Dados Abertos.

Seguindo essa mesma linha, a Controladoria Geral do Estado de São Paulo foi criada pela Lei Complementar nº 1.361, de 21 de outubro de 2021, e regulamentada pelo Decreto nº 66.850, de 15 de junho de 2022, instituindo também uma área de integridade denominada Coordenadoria de Controle Estratégico e Promoção de Integridade. Destacam-se em sua composição o Departamento de Gestão de Riscos e Controle Estratégico e o Departamento de Transparência Ativa e Promoção de Integridade.

Verifica-se, com isso, o esforço institucional dos órgãos com a criação de áreas específicas para a promoção e o fortalecimento de uma cultura de integridade e de boas práticas de governança pública, a serem disseminadas no âmbito dos órgãos e entidades da Administração direta e indireta como mecanismo de prevenção e combate à corrupção.

### **1.3. ANÁLISE COMPARATIVA DAS EXPERIÊNCIAS DAS CONTROLADORIAS EM PROGRAMAS DE INTEGRIDADE**

Nesta análise, apurou-se que a Controladoria Geral da União instituiu o Programa de Integridade, primeiramente, em seu próprio órgão por meio da Portaria nº 750, de 20 de abril de 2016. Em seguida, foi publicada a Portaria nº 784, de 28 de abril de 2016, dispondo sobre o Programa de Fomento à Integridade Pública – PROFIP com adesão voluntária pelos demais órgãos, autarquias e fundações para implementação de seus Programas.

Dezesseis meses depois, houve a publicação da Portaria nº 1.827, de 23 de agosto de 2016, revogando a anterior e definindo as etapas para a construção dos Planos de Integridade pelos órgãos. Nesse momento, ainda permanecia o caráter voluntário do PROFIP.

A partir do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, em seu art. 19, foi exigida a instituição dos Programas de Integridade pelos órgãos e entidades com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, devendo ser estruturado em quatro eixos que abrangem o comprometimento e apoio da alta administração; a existência de uma unidade responsável pela implementação no órgão ou entidade; a gestão de riscos associados à integridade; e o monitoramento contínuo do programa de integridade.

Em 23 de abril de 2018, foi aprovado o primeiro Plano de Integridade da CGU com a publicação da Portaria nº 1.075. Dois dias depois, houve a publicação da Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, estabelecendo orientações aos órgãos para a estruturação, a execução e o monitoramento dos programas de integridade dividido em três fases. A estruturação dos Programas de Integridade ocorreria por meio dos Planos de Integridade a serem aprovados dentro de cinco meses, ou seja, até novembro do mesmo ano.

Mas, em 04 de janeiro de 2019, houve a publicação de uma nova Portaria, alterando a anterior, estendendo o prazo de aprovação dos Planos de Integridade, para março de 2019. Pelo Painel “Integridade Pública”, disponibilizado pela CGU, é possível verificar que 100% dos órgãos e entidades tiveram as Unidades de Gestão de Integridade (UGIs) instituídas e seus Planos de Integridade aprovados. Cabe destacar, que esse Painel é um instrumento essencial para transparência das informações relativas às iniciativas ligadas à integridade pública e para o levantamento de dados sobre os Programas de Integridade.

Em Minas Gerais, o Plano Mineiro de Promoção da Integridade foi instituído por meio do Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017. Nesse primeiro momento, não se verifica a obrigatoriedade dos órgãos e entidades em elaborar seus Programas de Integridade. Mas, em 16 de maio de 2022, esse decreto foi revogado pelo Decreto nº 48.419, obrigando os órgãos a aderirem em até doze meses da data dessa publicação, dispondo ainda sobre o uso do Sistema Eletrônico de Gestão da Política Mineira de Promoção da Integridade – SisPMPI para a gestão do programa.

No painel disponibilizado no site do Plano Mineiro para acompanhamento da elaboração e publicação dos Programas de Integridade, cujos indicadores encontram-se atualizados até a data de 29 de agosto de 2023, constata-se que 35 órgãos publicaram seus Programas, 12 estão em fase de elaboração e 1 não está registrado. Dessa forma, houve um índice efetivo de 72% referente à aprovação dos Programas até essa data.

Já a Controladoria Geral do Município de São Paulo realizou o primeiro chamamento interno para adesão ao Programa de Integridade e Boas Práticas – PIBP em 25 de outubro de 2017. Como resultado, dos oito órgãos que encaminharam o Termo de Adesão assinados, foram pré-selecionados quatro órgãos. Dois anos depois, em 18 de junho de 2019, foi realizado o segundo chamamento interno, também de caráter voluntário. Nessa ocasião, ocorreram 27 adesões dentre Secretarias e Subprefeituras.

No entanto, em 8 de junho de 2020, foi publicado o Decreto nº 59.496, que, além de regulamentar o artigo 53 da Lei Orgânica do Município de São Paulo e dispositivos das Leis nº 15.764, de 27 de maio de 2013, e nº 16.974, de 23 de agosto de 2018, trata da organização e o funcionamento da Controladoria Geral do Município e do Programa de Integridade e Boas Práticas para a prevenção da corrupção.

Esse decreto torna obrigatória a implementação dos Programas de Integridade pelos órgãos municipais, sendo disciplinado pela Portaria nº 117, de 14 de agosto de 2020, que fixa prazos e estabelece os procedimentos para estruturação, execução e monitoramento dos Planos de Integridade e Boas Práticas.

Conforme a mencionada Portaria, as unidades da Administração Direta deveriam concluir e aprovar seus Planos em até 60 dias da capacitação prevista para ser realizada entre 01 e 30 de setembro de 2020. Para as unidades da Administração Indireta, seriam estabelecidos prazos e cronogramas específicos a partir de 2021.

Até 30 de novembro de 2020, das 24 Secretarias Municipais e 32 Subprefeituras existentes na Administração Direta à época, 16 Secretarias, incluindo a CGM e 16 Subprefeituras, abrangendo o Serviço Funerário, apresentaram seus Planos de Integridade aprovados. Ou seja, houve uma elaboração e aprovação

efetiva de 57,1% dos Planos pelas unidades. Em relação à Administração Indireta, não foram localizados dados publicados na página da CGM.

Observa-se, assim, que entre a publicação dos primeiros normativos até a aprovação dos Programas de Integridade pelos órgãos e entidades de forma obrigatória levaram-se em média 5 anos. E, mesmo com a obrigatoriedade, a sua efetividade foi em média de 76,4%.

## **2. EXPERIÊNCIA DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO NA INSTITUIÇÃO DO PLANO ESTADUAL DE PROMOÇÃO DE INTEGRIDADE**

### **2.1. PLANO ESTADUAL DE PROMOÇÃO DE INTEGRIDADE**

O Plano Estadual de Promoção de Integridade foi instituído por meio do Decreto nº 67.683, de 03 de maio de 2023, com o objetivo de definir diretrizes e sistematizar ações voltadas ao fortalecimento dos mecanismos internos de prevenção de irregularidades administrativas, de práticas de corrupção e de desvios éticos. Além disso, visa apoiar os órgãos e entidades paulistas, por meio das unidades de gestão de integridade, na elaboração e na implementação de Programas de Integridade e de boas práticas de gestão pública, com a finalidade de promover um ambiente de trabalho incorruptível nessas instituições.

Assim, o Plano Estadual apresenta-se como um norteador para a execução de mudanças em estruturas e procedimentos, estabelecendo parâmetros e eixos a serem considerados para a elaboração e a implementação de Programas de Integridade no âmbito dos órgãos e entidades, servindo como um instrumento de orientação técnica, nos termos do artigo 4º do referido Decreto.

Importante ressaltar que o Plano Estadual é uma das ações previstas no Plano Anticorrupção do Estado de São Paulo, aprovado pelo Decreto nº 67.682, de 03 de maio de 2023, o qual se consubstancia em ações e medidas específicas, de natureza normativa e não normativa, a serem implementadas pelos órgãos e entidades.

Conforme artigo 2º do mencionado regramento, entre outros objetivos, o Plano Anticorrupção estabelece e sistematiza medidas de prevenção e combate à corrupção, à fraude e aos desvios éticos; aprimora processos de auditoria e controle interno; orienta o aperfeiçoamento de fluxos e de projetos para prevenir conflitos de interesses e confere transparência na implementação de políticas públicas.

### **2.2. PAPEL DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO – CGE-SP**

De acordo com o Decreto nº 67.683/ 2023, cabe à Controladoria Geral do Estado de São Paulo, a responsabilidade pela coordenação, orientação, treina-

mento e disseminação de políticas e práticas de integridade, a fim de assegurar a boa governança pública, a prestação dos serviços públicos com eficiência e eficácia e o aumento da confiança do cidadão nas instituições públicas paulistas.

Como o Programa de Integridade visa prevenir, detectar e punir práticas de corrupção, de fraude, de desvios éticos e de outros ilícitos, é necessário que cada órgão e entidade faça um levantamento de riscos à integridade a que a instituição está exposta, para que possa ser elaborado um plano de ação para tratamento dos riscos identificados.

Nessa esteira e nos termos do artigo 6º do referido Decreto, cabem aos órgãos elaborarem, divulgarem, implementarem e monitorarem Programa de Integridade próprio, abrangendo os seguintes eixos: 1) comprometimento da alta administração; 2) instituição de área responsável por sua implantação e gestão; 3) gestão de riscos à integridade; 4) comunicação e treinamento; e 5) monitoramento.

Diante da obrigatoriedade da elaboração dos Programas de Integridade pelos órgãos e entidades da Administração Direta e autárquica do Governo do Estado de São Paulo, e considerando o papel da CGE na capacitação dos membros das Unidades de Gestão de Integridade, conforme Decreto nº 67.683/2023, foi publicada a Resolução CGE nº 04, de 30/05/2023, que estabeleceu em seu artigo 8º a entrega do Programa nas seguintes etapas: 1) instituição da UGI; 2) caracterização do órgão; 3) identificação, análise e avaliação de, ao menos, cinco riscos à integridade; 4) plano de ação e meios de monitoramento dos riscos levantados; e 5) Programa de Integridade assinado pela Alta Administração.

Observa-se que tal estratégia foi utilizada com a finalidade de facilitar a entrega do Programa por parte das instituições, permitindo à CGE-SP capacitar as UGIs na elaboração de cada uma das etapas de forma paulatina.

Nesse processo, as áreas de Promoção de Integridade e de Gestão de Riscos, que integram a Coordenadoria de Controle Estratégico e Promoção de Integridade, organizaram-se e estabeleceram diversas estratégias para conscientizar os membros das UGIs da importância do tema e, ao mesmo tempo, subsidiá-los com conteúdo e torná-los aptos à execução das tarefas para elaboração e implementação de seus respectivos Programas de Integridade, atendendo aos curtos prazos estabelecidos pela Resolução CGE nº 04/2023.

Além disso, para capacitar as UGIs na identificação, análise e avaliação de riscos à integridade de uma forma clara e objetiva, a CGE optou pela utilização de uma linguagem simplificada e acessível para a aplicação da “Metodologia de Gestão de Riscos”, contribuindo para que os órgãos e entidades pudessem definir seus riscos à integridade e suas respectivas medidas de tratamento ao elaborar seus Planos de Ação.

Salienta-se que a Administração Pública paulista é constituída por Secretarias, Autarquias, Fundações e Empresas Públicas. Desse universo, a obrigatoriedade da implementação dos Programas de Integridade no Estado recaiu sobre as Secretarias e Autarquias.

Nesse contexto, foram instituídas 59 UGIs, sendo 27 Secretarias Estaduais, 23 autarquias e 9 fundações que aderiram voluntariamente.

Entre os conteúdos elaborados para auxiliar os integrantes das UGIs, ressaltam-se: Manual do Plano Estadual de Promoção de Integridade; Guia Prático para Elaboração, Implementação e Monitoramento dos Programas de Integridade; Guia Prático de Gestão de Riscos à Integridade; modelos e planilhas para facilitar a entrega dos trabalhos; orientações para análise SWOT dos Riscos à Integridade; mapeamento do processo de implementação do Programa de Integridade; materiais de divulgação; estudo de caso; e perguntas frequentes.

Além desses conteúdos, o desenvolvimento do **Sistema de Monitoramento dos Programas de Integridade** pela CGE para o recebimento das entregas e acompanhamento dos Programas, desenhado com *layout* específico para propiciar a identificação dos passos e o seu fácil manuseio, foi fundamental para a condução dos trabalhos e o monitoramento do cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega de cada uma das etapas dos Programas de Integridade pelos órgãos e entidades. Cabe focalizar que a experiência da CGE/MG contribuiu para a parametrização desse sistema.

Para auxiliar a Administração Pública no cumprimento de cada uma das entregas previstas na Resolução CGE nº 04, de 30-05-2023, a CGE realizou uma capacitação inicial que abordou os temas Programa de Integridade e Gestão de Riscos à Integridade para mais de 200 membros das UGIs, contando com a participação do Controlador Geral e do Controlador Geral Executivo que reforçaram a relevância da adesão ao Programa.

Para tanto, as equipes dos Departamentos de Transparência Ativa e Promoção de Integridade e de Gestão de Riscos e Controle Estratégico desenvolveram ferramentas e materiais de apoio buscando alcançar todos os integrantes das UGIs, independentemente do seu nível de conhecimento relacionado à integridade e à gestão de riscos.

Nesse contexto de aprendizagem organizacional, a CGE realizou uma pesquisa de satisfação da capacitação realizada, a qual identificou a efetividade do treinamento com a aprovação de quase 99% dos respondentes em relação ao desempenho dos palestrantes e 92% em relação ao conteúdo. Por meio da pesquisa, também foi identificada a necessidade de capacitação em temas relativos aos riscos à integridade, tais como: assédio moral e sexual; Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); tratamento de denúncias e irregularidades,

o que vem ensejando novas ações de comunicação e treinamento por parte da CGE.

Outro destaque foi a criação de caixa de e-mail específico para o envio de informativos e esclarecimento de dúvidas, para proporcionar um canal de comunicação eficiente com as UGIs, operacionalizado por Corregedores da área. Esse canal de comunicação também contribuiu para fortalecer a confiança dos servidores integrantes das UGIs no suporte e auxílio da CGE nesse processo de implementação dos Programas de Integridade.

Houve, também, a criação da página “Integridade” no site da CGE-SP, contendo o Painel para acompanhamento das entregas dos Programas, o material de apoio com guias e manuais de orientação para sua implementação, os materiais e vídeos com temas relativos à integridade para divulgação e o acesso ao Sistema de Monitoramento.

Até o mês de fevereiro de 2024, foram elaborados 15 Informativos com o objetivo de orientar as UGIs quanto às suas entregas, o que facilitou o cumprimento dos prazos estabelecidos na Resolução CGE nº 04, de 30-05-2023, além da realização de outras capacitações e reuniões *on line*.

Essa definição de etapas com prazos fixos para a entrega de cada um dos componentes do Programa de Integridade e o acompanhamento de cada uma delas pela CGE foram determinantes para a concretização dos trabalhos pelas UGIs no curto prazo de 9 meses. Dos 52 órgãos obrigatórios, houve a efetiva aprovação de 49 Programas de Integridade, representando o percentual de 94,2%, sendo superior à média de 76,4% anteriormente mencionada. Além desses, houve também a aprovação de 6 Programas de Integridade pelas fundações, que aderiram voluntariamente.

### **2.3. O PAPEL DA UNIDADE DE GESTÃO DE INTEGRIDADE DA CGE-SP**

A Resolução CGE nº 10, de 15 de junho de 2023, alterada pelas Resoluções CGE nº 19 e nº 20 de 2023, estabeleceu a Unidade de Gestão Interna da CGE-SP, formada por nove membros, todos da Coordenadoria de Controle Estratégico e Promoção de Integridade.

Sublinha-se que a elaboração e a implementação do Programa de Integridade da CGE-SP ocorreram simultaneamente à preparação dos materiais de apoio, do desenvolvimento e implementação do Sistema de Monitoramento e da capacitação de servidores da Administração direta e autárquica na elaboração dos Programas de Integridade, e isso contribuiu para averiguar a clareza e a praticidade dos materiais disponibilizados, bem como possibilitou a pronta correção de eventuais falhas no sistema e nas instruções fornecidas aos integrantes das UGIs das demais instituições.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das formas para se combater a corrupção e outras irregularidades é por meio de medidas preventivas, sendo a promoção de uma cultura de integridade nos órgãos e entidades da Administração Pública um dos caminhos para criar e estabelecer condutas éticas entre os agentes públicos. Para isso, uma das maneiras de fomentar esses valores é a implementação de Programas de Integridade.

Este artigo procurou demonstrar que as experiências de outros órgãos permitiram à Controladoria Geral do Estado de São Paulo desenvolver procedimentos e adotar estratégias que pudessem trazer resultados efetivos na elaboração e aprovação dos Programas de Integridade pelas instituições paulistas num curto período de nove meses.

Aliado a isso, o material de apoio desenvolvido, as capacitações oferecidas e a realização dos trabalhos de forma gradual com prazos definidos para cada entrega e efetuada de maneira estruturada, com acompanhamento próximo às Unidades de Gestão de Integridade, forneceram o auxílio necessário aos membros para que houvesse um forte engajamento no momento da elaboração desses Programas.

Ainda, verificou-se que o apoio da alta administração da Controladoria Geral contribuiu para o resultado positivo alcançado.

Acrescenta-se que a elaboração do Programa de Integridade na CGE simultaneamente ao suporte dado às UGIs dos órgãos e entidades da Administração Pública paulista também serviu como aprendizado, pois permitiu o aperfeiçoamento dos materiais orientativos e das ações envolvidas no desenvolvimento dos Programas, resultando no fortalecimento da CGE como norteadora do Plano Estadual de Promoção da Integridade.

Ressalta-se que este artigo buscou, igualmente, compartilhar experiências e contribuir para que outros órgãos de diferentes níveis e esferas de governo possam se encorajar na construção de trabalhos relativos à integridade pública, adotando procedimentos simples com as ferramentas disponíveis na própria instituição, mas de forma estratégica e planejada.

Ademais, a publicação dos Programas de Integridade aprovados pela autoridade máxima reforça os mecanismos de transparência e de controle exercido pelos próprios agentes públicos e pelos cidadãos, ao permitir que acompanhem e exijam a implementação efetiva das ações por cada instituição.

Conforme corroboram Pacelli & Netto (2023, p.85), “um Programa de Integridade focado apenas em medidas anticorrupção tende a não provocar as mudanças comportamentais desejadas na cultura organizacional. É preciso que

sejam inclusas medidas e ações que fortaleçam a confiança entre as pessoas e entre pessoas e organizações.”

Por outro lado, a pesquisa demonstrou que existem desafios a serem enfrentados pelas Controladorias. Apesar de verificar a obrigatoriedade de se elaborar e implementar os Programas de Integridade, tanto em esfera estadual como municipal, há órgãos que permanecem resistentes à sua adoção.

Cabe enfatizar que as medidas previstas nos Programas são voltadas ao controle preventivo e necessárias ao fortalecimento da cultura de integridade e na luta contra práticas como corrupção, fraudes e desvios éticos. E os novos marcos regulatórios revelam um avanço na busca por mecanismos capazes de viabilizar o combate a essas irregularidades no âmbito da Administração Pública paulista.

Por se tratar de um tema relativamente novo, há poucos estudos científicos sobre os Programas de Integridade em instituições públicas e essa análise é só um começo da constatação de várias ações positivas, porém não ausentes de dificuldades. São necessárias, ainda, novas pesquisas e outros levantamentos relativos à implementação, ao monitoramento e à avaliação desses Programas para que se tornem perenes e passem por diversos ciclos, como também é preciso uma análise de outros casos de sucesso nas controladorias existentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, L., SILVA, C. L., & CATAPAN, A. As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)** - [S. l.], v. 14, n.3, p. 1-17, jul./set. 2016. [DOI 10.5935/2177-4153.20160019](https://doi.org/10.5935/2177-4153.20160019). Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4055>. Acesso em: 27 jun. 2024.

BARRETO, R. T. S., & VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, jul./set. 2021. DOI [10.1590/1679-395120200069](https://doi.org/10.1590/1679-395120200069). Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/83365>. Acesso em: 27 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.683impressao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.683impressao.htm). Acesso em: 17 jan. 2024.

BRASIL. **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 [...]. Brasília, DF: Presidência da Re-

pública, 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 12 fev. 2024.

**BRASIL. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 12 fev. 2024.

**BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 15 fev. 2024.

**BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm). Acesso em: 18 jul. 2024.

**BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 17 jan. 2024.

**BRASIL. Decreto nº 11.330, de 1º de janeiro de 2023.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Controladoria-Geral da União e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11330.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11330.htm). Acesso em: 11 jul. 2024.

**CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Portaria nº 750, de 20 de abril de 2016.** Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União. Brasília: Base de Conhecimento da CGU, 2016. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41306/7/2016\\_cgu\\_portaria\\_cgu\\_750\\_2016\\_integridade\\_institui%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41306/7/2016_cgu_portaria_cgu_750_2016_integridade_institui%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 11 jul. 2024.

**CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Portaria nº 1.827, de 23 de agosto de 2017.** Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Brasília: Base de Conhecimento da CGU, 2023. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41672/18/portaria-1827-cgu.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2024.

**CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Portaria nº 1.075, de 23 de abril de 2018.** Aprova o Plano de Integridade do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União - CGU. Brasília: Base de Conhecimento da CGU, 2018.

Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41335/5/Portaria\\_1075\\_2018\\_CGU.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41335/5/Portaria_1075_2018_CGU.pdf). Acesso em: 11 jul. 2024.

**CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Portaria nº 57, de 04 de janeiro de 2019.** Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília: Base de Conhecimento da CGU, 2019. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria\\_CGU\\_57\\_2019.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria_CGU_57_2019.pdf). Acesso em: 11 jul. 2024.

**CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO (CGM).** Prefeitura de São Paulo iniciará seu programa de compliance com 27 Secretarias e Subprefeituras. Prefeitura de São Paulo, 28 ago. 2019. Disponível em: [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria\\_geral/noticias/?p=282875](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria_geral/noticias/?p=282875). Acesso em: 17 jul. 2024.

**LUCAS, L. F. A Era da Integridade. Homo Conscious – A Próxima Evolução.** São Paulo: Editora Gente, 2020. 208 p.

**MINAS GERAIS. Decreto nº 48.419, de 16 de maio de 2022.** Dispõe sobre a Política Mineira de Promoção da Integridade. Minas Gerais: Assembleia Legislativa, 2022. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48419/2022/>. Acesso em: 28 jun. 2024.

**MINAS GERAIS. Decreto nº 48.687, de 13 de setembro de 2023.** Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado. Minas Gerais: Assembleia Legislativa, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48687/2023/>. Acesso em: 17 jan. 2024.

**ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública.** Brasília: Base de Conhecimento da CGU, 2017. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/69726/1/Recomenda%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_Conselho\\_da\\_OCDE\\_sobre\\_Integridade\\_P%C3%bablica.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/69726/1/Recomenda%C3%A7%C3%A3o_do_Conselho_da_OCDE_sobre_Integridade_P%C3%bablica.pdf). Acesso em: 05 jul. 2024.

**ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Fortalecendo a Integridade Pública no Brasil [...].** OECD Publishing, Paris, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/5414ae92-pt>. Acesso em: 15 jul. 2024.

**PACELLI, G. & NETTO, F. Compliance e Integridade no Setor Público e Privado.** São Paulo: Editora JusPODIVM, 2024. 544 p.

**SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar nº 1.361, de 21 de outubro de 2021.** Institui Bonificação por Resultados - BR, no âmbito da administração direta e autarquias, cria a Controladoria Geral do Estado [...]. São Paulo: Assembleia Legislativa, 2021. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/>

[lei.complementar/2021/lei.complementar-1361-21.10.2021.html](https://www.al.sp.gov.br/lei.complementar/2021/lei.complementar-1361-21.10.2021.html). Acesso em: 17 jan. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 62.349, de 26 de dezembro de 2016.** Dispõe sobre o programa de integridade e a área de conformidade a ser adotado por empresas controladas direta ou indiretamente pelo Estado de São Paulo [...]. São Paulo: Assembleia Legislativa, 2016. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2016/decreto-62349-26.12.2016.html>. Acesso em: 15 jan. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 66.850, de 15 de junho de 2022.** Organiza a Controladoria Geral do Estado, criada pela Lei Complementar nº 1.361, de 21 de outubro de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Assembleia Legislativa, 2022. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2022/decreto-66850-15.06.2022.html>. Acesso em: 17 jan. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 67.301, de 24 de novembro de 2022.** Disciplina a aplicação, no âmbito da Administração Pública estadual, da Lei federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 [...]. São Paulo: Assembleia Legislativa, 2022. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2022/decreto-67301-24.11.2022.html>. Acesso em: 16 jan. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 68.155, de 09 de dezembro de 2023.** Regulamenta, em âmbito estadual, a Lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 [...]. São Paulo: Assembleia Legislativa, 2023. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2023/decreto-68155-09.12.2023.html>. Acesso em: 16 jan. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 68.157, de 09 de dezembro de 2023.** Institui o Programa de Proteção a Denunciantes de irregularidades ou ilícitos administrativos e de ações ou omissões lesivas à Administração Pública estadual [...]. São Paulo: Assembleia Legislativa, 2023. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2023/decreto-68157-09.12.2023.html>. Acesso em: 16 jan. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 67.682, de 03 de maio de 2023.** Aprova o Plano Anticorrupção do Estado de São Paulo e dá providências correlatas. São Paulo: Assembleia Legislativa, 2023. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2023/decreto-67682-03.05.2023.html>. Acesso em: 10 jul. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 67.683, de 03 de maio de 2023.** Institui o Plano Estadual de Promoção de Integridade e dá providências correlatas. São Paulo: Assembleia Legislativa, 2023. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2023/decreto-67683-03.05.2023.html#:~:text=Decreta%3A,do%20Estado%20de%20S%C3%A3o%20Paulo>. Acesso em: 10 jul. 2024.

SÃO PAULO (Estado). Resolução CGE nº 04, de 30 de maio de 2023. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da Administração Pública

direta e autárquica do Estado de São Paulo adotem os procedimentos para a estruturação, a elaboração, a implementação e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, v. 133, n. 5, p. 70, 02 jun. 2022. Disponível em: [https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=%2f2023%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fjunho%2f02%2fpag\\_0070\\_d3b0ae1a-b52ae3b324634efd757dde54.pdf&pagina=70&data=02/06/2023&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100070](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2023%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fjunho%2f02%2fpag_0070_d3b0ae1a-b52ae3b324634efd757dde54.pdf&pagina=70&data=02/06/2023&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100070). Acesso em: 19 jul. 2024.

SÃO PAULO (Estado). Resolução CGE nº 10, de 15 de junho de 2023. Institui a Unidade de Gestão de Integridade no âmbito da Controladoria Geral do Estado. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, v. 133, n. 13, p. 54, 16 jun. 2022. Disponível em: [https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO\\_2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=%2f2023%2fexecutivo+secao+i%2fjunho-%2f16%2fpag\\_0054\\_e289ddad546a7b9cdad59c948d1dd4d2.pdf&pagina=54&data=16/06/2023&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100054](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO_2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2023%2fexecutivo+secao+i%2fjunho-%2f16%2fpag_0054_e289ddad546a7b9cdad59c948d1dd4d2.pdf&pagina=54&data=16/06/2023&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100054). Acesso em: 19 jul. 2024.

SÃO PAULO (SP). **Lei nº 15.764, de 27 de maio de 2013**. Dispõe sobre a criação e alteração da estrutura organizacional das Secretarias Municipais que especifica [...]. São Paulo: Prefeitura Municipal de São Paulo, 2013. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-15764-de-27-de-maio-de-2013>. Acesso em: 17 jan. 2024.

SÃO PAULO (SP). **Decreto nº 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 [...]. São Paulo: Prefeitura Municipal de São Paulo, 2020. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59496-de-8-de-junho-de-2020>. Acesso em: 17 jan. 2024.

SÃO PAULO (SP). **Decreto nº 62.809, de 03 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a reorganização da Controladoria Geral do Município – CGM [...]. São Paulo: Prefeitura Municipal de São Paulo, 2023. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-62809-de-3-de-outubro-de-2023>. Acesso em: 17 jan. 2024.

SÃO PAULO (SP). **Portaria nº 117, de 14 de agosto de 2020**. Fixa prazos e estabelece os procedimentos para estruturação, execução e monitoramento dos Planos de Integridade e Boas Práticas. São Paulo: Prefeitura Municipal de São Paulo, 2020. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-controladoria-geral-do-municipio-cgm-117-de-14-de-agosto-de-2020>. Acesso em: 10 jul. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial de Combate à Fraude e Corrupção**. Brasília: TCU, 2017. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_combate\\_fraude\\_crupcao\\_2\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_crupcao_2_edicao.pdf). Acesso em: 16 jan. 2024.