PLANO DE INTEGRIDADE

EMPRESA MINEIRA DE COMUNICAÇÃO - EMC

RÁDIO INCONFIDÊNCIA 100.9 FM | 880 AM

REDE MINAS

JULHO DE 2021

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

EMPRESA MINEIRA DE COMUNICAÇÃO – EMC

Presidência
Sérgio Rodrigo Reis

Grupo de Trabalho
Bruno Diniz Silva Neves
Edwaldo Ribeiro Cordeiro
Gustavo Abreu Dutra
José Guilherme Rodrigues Silva
Mauro Venício da Silva Filho
Simone Pio Viana
Vinícius Campos Maia Rodrigues

Auditoria Interna
Martha Helena Rodrigues de Oliveira

Colaboração
Isabella Lamounier

Organização e Elaboração do Texto
Grupo de Trabalho

Produção e Revisão
ASSCOM - Assessoria de Comunicação

**Este Plano de Integridade, da Empresa Mineira de Comunicação – EMC, foi elaborado e produzido coletivamente, por meio de Grupo de Trabalho instituído nos termos do Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017.*

MENSAGEM AOS COLABORADORES

Desenvolvido com a valiosa contribuição de servidores de diversas áreas e da Controladoria Seccional, entregamos agora o Plano de Integridade da Empresa Mineira de Comunicação (EMC). Peça fundamental na gestão de órgãos públicos, norteadora para os servidores e a Alta Administração, permitindo que incorporem novas rotinas em seus trabalhos, gerando impactos significativos na gestão da Empresa e, consequentemente, na entrega ao cidadão de um serviço público com mais qualidade e confiança.

Importante lembrar que o Plano foi absorvido e aprovado pela atual gestão e está sendo incorporado ao cotidiano da EMC, alcançando as iniciativas que envolvem a Rede Minas e Rádio Inconfidência, no que diz respeito às novas legislações vigentes e aos novos prazos para cumprimento de suas metas. Trata-se de um conjunto de ações sistematizadas, que possibilitam melhorias em matéria de governança, gestão de riscos, controles internos, prevenção da corrupção, comunicação, recursos humanos, entre outros.

Instituído em 2017, com a publicação do Decreto nº 47.185, o Plano Mineiro de Promoção à Integridade – PMPI chega a cada órgão, cada empresa, cada setor e cada servidor do Estado de Minas Gerais, enfatizando os cincos Princípios da Administração Pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. A efetividade do Plano de Integridade depende de todos nós. Precisamos ter vontade de mudar, de fazer a diferença na administração pública e na entrega à população. O desafio está lançado!

Sérgio Rodrigo Reis

LISTA DE SIGLAS

- AUGE – Auditoria-Geral do Estado de Minas Gerais
- CGE/MG – Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais
- CGU – Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
- COGE – Corregedoria-Geral do Estado de Minas Gerais
- CGGI – Governança e Gestão da Integridade
- CS – Controladorias Setoriais e Seccionais
- GT – Grupo de Trabalho
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- IIA – *Institute of Internal Auditors* (Instituto dos Auditores Internos)
- MP – Ministério Público
- MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- PI – Plano de Integridade
- PMPI – Plano Mineiro de Promoção da Integridade
- RH – Recursos Humanos
- SEPLAG/MG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
- SUTI – Subcontroladoria de Transparência e Integridade
- SISPATRI – Sistema de Registro de Bens dos Agentes Públicos
- TCE/MG – Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
- TCU – Tribunal de Contas da União
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO 06
II. O PLANO MINEIRO DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE (PMPI) E O PLANO DE INTEGRIDADE DA EMC (PI-EMC) 09
III. PLANO DE INTEGRIDADE EMC – PI-EMC 11
IV. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO ATUAL VERSUS CENÁRIO ALMEJADO 12
V. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE PERCEPÇÃO DE CENÁRIO 13
A. Eixo 1 - Governança e Comprometimento da Alta Administração 13
B. Eixo 2 - Planejamento Estratégico 15
C. Eixo 3 - Controles Internos e Gestão de Riscos 16
D. Eixo 4 - Gestão de Pessoas 18
E. Eixo 5 - Código de Ética e Comissão de Ética 22
F. Eixo 6 - Gestão da Comunicação 24
G. Eixo 7 - Canal de Denúncias 26
VI. EIXOS TEMÁTICOS - REFERENCIAL TEÓRICO E AÇÕES 27
A. Eixo 1 - Governança e Comprometimento da Alta Administração 27
Plano de Ação: Eixo 1 - Governança e Comprometimento da Alta Administração 34
B. Eixo 2 - Planejamento Estratégico 36
Plano de Ação: Eixo 2 - Planejamento Estratégico 38
C. Eixo 3 - Controles Internos e Gestão de Riscos 41
Plano de Ação: Eixo 3 - Controles Internos e Gestão de Riscos 41
D. Eixo 4 - Gestão de Pessoas 43
Plano de Ação: Eixo 4 - Gestão de Pessoas 43
E. Eixo 5 - Código de Ética e Comissão de Ética 48
Plano de Ação: Eixo 5 - Código de Ética e Comissão de Ética 49
F. Eixo 6 - Gestão da Comunicação 50
Plano de Ação: Eixo 6 - Gestão da Comunicação 50
G. Eixo 7 - Canal de Denúncias 53
Plano de Ação: Eixo 7 - Canal de Denúncias 54
VII. GESTÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE DA EMC 55
A. Comitê de Governança e Gestão da Integridade - CGGI 55
B. Execução do Plano de Ação 56
C. Monitoramento, Revisão e Atualização do Plano de Integridade 56
D. Avaliação do Plano de Integridade 57
E. Comunicação do Plano de Integridade 57

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 58
APÊNDICES 63
Apêndice 1 – Questionário Pesquisa Diagnóstico 64
Apêndice 2 – Plano de Ação Preliminar 67
Apêndice 3 – Plano de Ação Consolidado com Cronograma 75

I. INTRODUÇÃO

Ao incorporar-se ao tema da integridade pública ligado ao Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI (Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017), com vistas para o alinhamento e adesão aos valores, princípios e normas éticas, linha mestra para a defesa e a priorização do interesse público, a Empresa Mineira de Comunicação – EMC tem a chance de participar da construção e implantação de seu próprio Plano de Integridade – PI EMC.

O PI EMC busca sistematizar ações voltadas para fortalecer o ambiente de integridade em sua Administração Pública, uma vez que o fomento à conduta de ética e integridade tem sido o norteador de grandes avanços, seguindo uma tendência internacional.

O primeiro passo envolveu a designação formal do grupo de trabalho – GT, por meio da Portaria Conjunta EMC e FTVM Nº 01, de 16 de dezembro de 2019. O segundo passo foi a elaboração e realização de uma pesquisa interna para compreender a realidade a ser transformada com a elaboração deste plano, fazendo diagnóstico da atual situação para adequá-la ao cenário desejado na organização. Na prática, a integridade de cada um faz a diferença na vida de todos.

O documento foi elaborado de forma cuidadosa e participativa, tendo em vista a complexidade ímpar da situação, por se tratar da criação da Empresa Mineira de Comunicação – EMC, fruto de uma integração da Rádio Inconfidência e da Rede Minas, que ora passa a ser relatada.

Em 2016 foi publicada a Lei 22.294/2016, a qual trata da alteração de denominação da Rádio Inconfidência Ltda para Empresa Mineira de Comunicação – EMC, e estabelece extinção da Fundação a partir da conclusão do processo de transferência da outorga de TV Educativa da TV MINAS para a EMC, processo esse de competência do Ministério de Comunicações do Governo Federal.

Existem, em tramitação junto ao Ministério de Comunicações do Governo Federal, dois processos referentes às outorgas da Fundação TV Minas, processo SEI nº 53900.039539/2016-47, referente à renovação da outorga (em andamento), e o processo SEI nº 53900.044110/2016-71.

Ocorre que o processo SEI nº 53900.044110/2016-71, referente à transferência da outorga da TV Minas para a EMC foi indeferido, em 19/03/2019, por meio do Of. Nº 789819/19, uma vez que o processo SEI nº 53900.039539/2016-47, referente à renovação da outorga, ainda está em instrução no âmbito do Ministério de Comunicações do Governo Federal.

No ano de 2019, diversas medidas foram tomadas com intuito de concretizar a unificação da Fundação TV Minas Cultural e Educativa e a Empresa Mineira de Comunicação. Dentre os atos de gestão realizados estão:

- Publicação da Lei nº 23. 304, de maio de 2019, que estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências;
- Publicação do Decreto nº 47.719, de 24 de setembro de 2019, que dispõe sobre o compartilhamento da execução de atividades entre a Empresa Mineira de Comunicação e a Fundação TV Minas Cultural e Educativa;

- Publicação do Decreto nº 47.747, de 7 de novembro de 2019, com o novo Estatuto da Fundação TV Minas Cultural e Educativa;
- Publicação do Decreto nº 47.750, de 13 de novembro de 2019, que aprova o novo Estatuto da Empresa Mineira de Comunicação e dá outras providências, alterando a razão social da Rádio Inconfidência Ltda para Empresa Mineira de Comunicação Ltda;
- Publicação do nome dos membros do Conselho de Administração da EMC, em 09 de janeiro de 2020;
- Publicação da Resolução Consad EMC nº 02, de 05 de agosto de 2020, que aprovou o Regimento Interno da Empresa Mineira de Comunicação, em 3 de setembro de 2020;
- Publicação da Resolução Consad EMC nº 03, de 08 de outubro de 2020;
- Publicação da Portaria Conjunta EMC E FTVM nº 03, de 02 de setembro de 2020, que dispõe sobre delegação de competências, ordenação de despesas e atribuições de funções no âmbito da Empresa Mineira de Comunicação – EMC e Fundação TV Minas Cultural e Educativa – Rede Minas e dá outras providências;
- Publicação da Portaria Conjunta EMC E FTVM nº 08, de 13 de outubro de 2020, que altera a Portaria Conjunta EMC E FTVM nº 03, de 02 de setembro de 2020, a qual dispõe sobre delegação de competências, ordenação de despesas e atribuições de funções no âmbito da Empresa Mineira de Comunicação – EMC e Fundação TV Minas Cultural e Educativa – Rede Minas e dá outras providências;
- Publicação da Portaria Conjunta EMC e FTVM nº 02, de 20 de dezembro de 2019, que Regulamenta o Decreto nº 47.719, de 24 de setembro de 2019, dispondo sobre o compartilhamento da execução de atividades entre a Empresa Mineira de Comunicação e a Fundação TV Minas Cultural e Educativa.

Fazer a aliança entre as duas empresas, maduras e históricas, que envolve vários colaboradores, e um grande volume de maquinário, não é tarefa fácil. Há detalhes a serem considerados, como o fato de que todos os colaboradores trabalhariam de forma coordenada, diante de regimes jurídicos distintos.

Várias questões foram solucionadas juridicamente, mas uma ainda não há prazo para ser resolvida: a diferença entre as naturezas trabalhistas. Na EMC, os funcionários são celetistas. Já, na TV, o regime jurídico é estatutário.

Restou-se definido em reunião ordinária da Diretoria Executiva da EMC, que o termo “COLABORADORES” será utilizado para representar tanto empregado público, como servidor, estagiário e terceirizado.

Como é de se esperar, o processo não é simples e apresenta alguns obstáculos que precisam ser contornados. Por mais que haja boas práticas de gestão, formais ou não, cada empresa toca o seu cotidiano de uma forma.

Essas formas diferentes de se fazer teoricamente a mesma coisa precisam ser conjugadas corretamente. Isso porque não é relevante eliminar todos os processos de uma empresa em detrimento da outra.

Uma das dificuldades é a convergência de cultura, que deve se fundir para gerar uma nova visão, para orientar a todos dentro da EMC, exigindo, assim, um tempo maior de adaptação para ocorrer a transformação e evitar o choque cultural. Outra dificuldade é a garantia do ritmo de produtividade durante o processo, o qual pode ser demorado, mas que não pode interromper o funcionamento do negócio.

Entre as melhores práticas recomendadas pelos especialistas e que poderão gerar resultados consistentes estão outras senão fazer acordos claros, ter uma comunicação transparente, definir responsabilidades, começar integrando pessoas, estar disposto a ouvir.

Neste sentido, o Plano de Integridade EMC se apresenta, tempestivamente, de modo a sugerir ações que constituam ponto de partida e trate de diversas questões organizacionais, principalmente alteração da cultura, sinergia entre as áreas, avaliação e redesenho de processos e atividades, definição de objetivos estratégicos e táticos adequados à missão, visão e valores da instituição, estruturação de programas de auditoria e corregedoria, implementação de melhores controles internos e desapego àqueles onerosos e pouco eficientes, diligenciamento nas contratações de fornecedores e terceiros, avaliação de maturidade, mapeamento e gestão dos riscos. Enfim, total compromisso com a integridade, ética, transparência, moralidade e gestão adequada dos recursos públicos.

Em seu conteúdo, o Plano de Integridade da EMC aponta, em cada eixo temático, os principais conceitos aplicáveis, a aderência desses conceitos no âmbito do órgão e um conjunto de ações específicas, que são detalhadas ao final de cada eixo e que foram consolidadas e extraídas do Plano de Ação Preliminar, Apêndice 2, deste documento, apresentadas no Plano de Ação Consolidado com Cronograma, Apêndice 3.

Espera-se, finalmente, que o Plano de Integridade obtenha êxito em sua implantação na temática da integridade, cumprindo a missão, posta pelo Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI), de fomentar nos pares e parceiros um ambiente organizacional mais ético e responsivo.

II. O PLANO MINEIRO DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE (PMPI) E O PLANO DE INTEGRIDADE DA EMC (PI-EMC)

Alinhado a uma tendência mundial de fortalecimento da Integridade, o Poder Executivo Estadual lançou o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI, que busca contribuir para um ambiente de integridade na Administração Pública junto a públicos do corpo funcional, da sociedade e parceiros institucionais e comerciais. Com um forte caráter preventivo, o foco do PMPI é fazer com que o poder público apresente os resultados esperados pela população de forma integral, democrática e eficiente, mantendo-se convicto, firme e focado no atendimento ao interesse público.

O Plano foi instituído por meio do Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017, e é considerado o primeiro programa no Estado de Minas Gerais concebido com a finalidade precípua de promoção da integridade, além de ser o primeiro que considera no seu escopo a diversidade das abordagens sobre a temática da integridade (e, em certa medida, do *Compliance*).

Inovações do PMPI:

• A compreensão do conceito de integridade vai além da avaliação de legalidade e conformidade das ações públicas, almejando a transformação cultural e a propagação de um espírito ético;

• Considera uma complexidade de *stakeholders*, extrapolando as ações voltadas para o público funcional (colaboradores) e agregando diversos tipos de organizações públicas e privadas, além da sociedade.

• Representa a união de diversas ações de controle interno promovidas pelos órgãos e entidades e instiga a criação de novos (e mais audaciosos) projetos.

Diretrizes do PMPI que orientam a construção dos planos:

1. Apoiar a cultura da integridade;
2. Zelar pela aplicação e observância de códigos de ética;
3. Incentivar ações de comunicação e de capacitação e campanhas de conscientização;
4. Sistematizar práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à boa governança;
5. Desenvolver mecanismos contínuos de monitoramento das atividades desenvolvidas pelos órgãos e entidades;
6. Incentivar a transparência pública, o controle social e a participação social, o *accountability*, a responsabilização dos agentes do Estado e a melhoria da aplicação dos recursos públicos;
7. Apoiar a instituição no ambiente de integridade nas licitações e contratações públicas, e nas parcerias do Estado com organizações da sociedade civil;
8. Adotar medidas de prevenção e, quando necessário, de responsabilização de PF e PJ.

Importante destacar que não existe um modelo pré-formatado para planos de integridade. Para que os planos sejam eficazes, eles precisam ser adaptados ao tamanho, natureza e características da instituição, e as ações devem ser planejadas de acordo com a realidade de cada uma.

Contudo, existem algumas regras que se aplicam a todos: elas precisam ser coordenadas e monitoradas por equipe para tal finalidade, bem comunicadas, dinâmicas e reavaliadas regularmente, de forma a garantir eficácia e identificação de melhorias em áreas que podem ser necessárias.

De acordo com o art. 5° do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, "cada órgão ou entidade da Administração Pública do Poder Executivo será responsável pela criação e divulgação de planos de integridade específicos, contemplando ações voltadas para os agentes públicos, os cidadãos, as organizações da sociedade civil e as empresas localizadas no Estado".

III. PLANO DE INTEGRIDADE EMC – PI-EMC

O Plano de Integridade da EMC é fruto de um esforço desenvolvido pelo Grupo de Trabalho (GT) multidisciplinar, instituído pela Portaria Conjunta EMC e FTVM nº 01, de 16 de dezembro de 2019, destinado a elaborar Plano de Integridade específico para Empresa Mineira de Comunicação – EMC, nos termos do Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Integridade – PMPI; alterado pela Portaria Conjunta EMC e FTVM nº 02, de 06 de maio de 2020, que altera o artigo 2º, I, da Portaria Conjunta EMC e FTVM/2020 nº1, de 16 de dezembro de 2019, publicada em 17 de dezembro de 2019; e pela Portaria Conjunta EMC e FTVM nº 3, de 15 de junho de 20, a qual institui grupo de trabalho destinado a dar continuidade na elaboração e conclusão do Plano de Integridade específico para a Empresa Mineira de Comunicação e a Fundação TV Minas Cultural e Educativa, por um prazo de 120 (cento e vinte) dias.

A construção do Plano seguiu as orientações do Guia de Integridade Pública, Volume I e Volume II, publicado em sítio eletrônico oficial da CGE-MG (http://cge.mg.gov.br/publicacoes/guias-cartilhas-e-manuais), por meio do passo a passo detalhado das ações, elaborado exatamente para tal finalidade, quanto aos aspectos conceituais relacionados aos eixos componentes das políticas de integridade, servindo como referência e apoio à implementação de planos, projetos e iniciativas dos órgãos e entidades.

Entretanto, antecedendo aos passos, buscou-se promover a sensibilização no ambiente interno, implementando-se a campanha visual de integridade, por meio de adesivos nos espelhos dos elevadores e cartazetes, e em todos os murais internos, com destaque tanto para a importância do tema como para os benefícios da integridade e do ordenamento de ações internas.

Em 07 de maio de 2020, iniciou-se a aplicação do questionário de Diagnóstico Interno, visando levantar a "Percepção de Cenário Relativo à Integridade" no ambiente conjunto da EMC. A pesquisa foi realizada via e-mail institucional e intranet, com envio de comunicado pela Assessoria de Comunicação a todos os colaboradores das duas organizações, Rádio Inconfidência e Rede Minas, convidando a participar da pesquisa.

Para estimular e reforçar a pesquisa foram criadas e instaladas no local de trabalho peças gráficas de apoio à campanha, acompanhadas de questionários impressos, disponibilizados no hall de entrada do edifício-sede, para serem respondidos e depositados em uma urna lateral. O período de realização da pesquisa perdurou entre os dias 15 de maio e 15 de junho de 2020.

IV. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO ATUAL VERSUS CENÁRIO ALMEJADO

A descrição do cenário atual será demonstrada por meio dos gráficos resultantes da tabulação da pesquisa e, ao longo do plano de ação, serão apresentadas as medidas para se alcançar o cenário desejado, perpassando pelos eixos do Plano Mineiro de Promoção da Integridade.

Os pontos considerados negativos e que precisam ser aprimorados serão destacados logo abaixo dos gráficos com a expressão "Aspectos Negativos". Aqueles pontos considerados positivos e que precisam ser mantidos e otimizados receberão a expressão "Aspectos Positivos". Entretanto, todos receberão notoriedade e tratamento nas ações do Plano de Integridade da EMC em capítulo específico.

O universo interno observado na pesquisa contou com 318 colaboradores, 212 do quadro da Rede Minas e 106 da Rádio Inconfidência. O total da amostra obtida, fruto do retorno espontâneo dos questionários foi de 30 respostas, consideradas significativas com base na Margem de Erro de 14%, e em um Nível de Confiança de 95%, para a tabulação de dados que ocorreu no dia 01 e julho de 2020.

Conforme informações do site https://comentto.com/calculadora-amostral, seguem algumas definições:

Margem de erro: é o índice de variação dos resultados de uma pesquisa. Por exemplo, um erro amostral de 5% indica que o resultado poderá variar cinco pontos percentuais para mais ou para menos.

Nível de confiança: representa a probabilidade de uma pesquisa obter os mesmos resultados se outro grupo de indivíduos em uma mesma população fosse entrevistado.

Na aplicação do questionário do diagnóstico, buscou-se criar uma escala padronizada para a maioria das perguntas e respostas, no intuito de facilitar o preenchimento e a geração de estatísticas a partir dos dados. Para isso, escolheu-se as variações de "Aderência" (de "Não aderente" até "Muito aderente"), que é um termo amplo e polivalente.

O Quadro 1 a seguir apresenta outras variações equivalentes de conceitos para cada termo da escala padrão apenas para reflexão sobre a análise dos dados tabulados, visando a construção de ações para se alcançar o cenário desejado:

Quadro 1 – Escala e conceitos equivalentes

Escala Padrão	Conceitos Equivalentes
0 – Não Aderente	Não; nada; nunca; muito baixo; péssimo, discordo plenamente; não aplicável.
1 – Pouco Aderente	Quase nunca; baixo; ruim; discordo; pouco aplicável.
2 – Parcialmente Aderente	Regular; médio; parcialmente aplicável.
3 – Bem Aderente	Quase sempre; alto; bom; concordo; bem aplicável.
4 – Muito Aderente	Sim; tudo; sempre; muito alto; **ótimo**; concordo plenamente; muito aplicável.

Fonte: Grupo de Trabalho.

V. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE PERCEPÇÃO DE CENÁRIO

A pesquisa primária constituiu o subsídio fundamental do Diagnóstico de Integridade, cujos resultados serviram como balizadores para a elaboração oficial do Plano de Ação proposto neste documento. No Apêndice 2 são apresentados na íntegra todas as demandas levantadas e as sugestões preliminares de ação, abrangendo os sete tópicos temáticos da integridade, elencados abaixo:

Eixo 1 – Governança e Comprometimento da Alta Administração
Eixo 2 – Planejamento Estratégico
Eixo 3 – Controles Internos e Gestão de Riscos
Eixo 4 – Gestão de Pessoas
Eixo 5 – Código de Ética e Comissão de Ética
Eixo 6 – Gestão da Comunicação
Eixo 7 – Canal de Denúncias

Esses eixos foram traduzidos e desdobrados em 40 enquetes de um questionário, também no Apêndice 2, como foco de atenção e de oportunidades de melhorias e ações concretas a serem executadas.

Os valores das colunas de cada gráfico estão representados em percentuais (%) e a fonte de informação é a do Grupo de Trabalho. E, finalmente, no Apêndice 3, foram consolidadas todas as demandas levantadas, sendo apresentadas e contempladas em 23 ações com a sugestão do respectivo cronograma de execução de prazos.

A. Eixo 1 – Governança e Comprometimento da Alta Administração

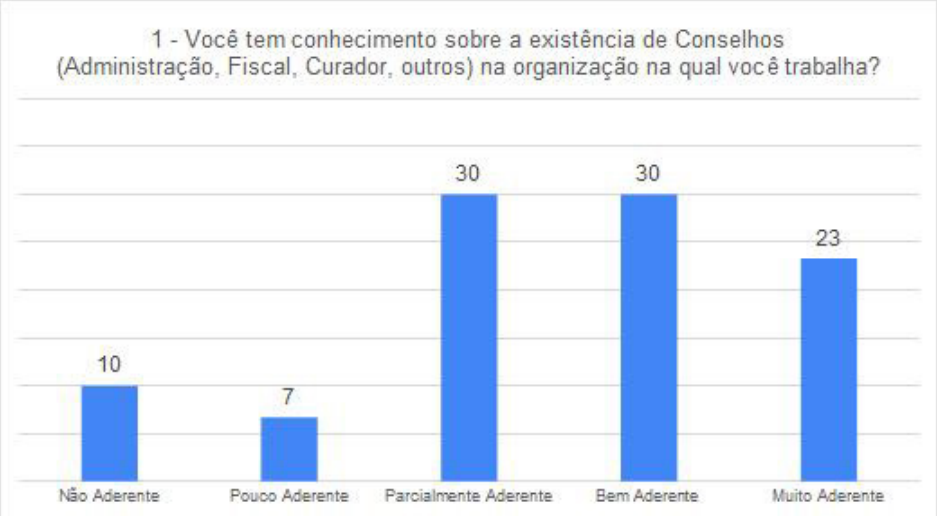


Gráfico 1 – Aspecto Positivo

Gráfico 2 – Aspecto Negativo

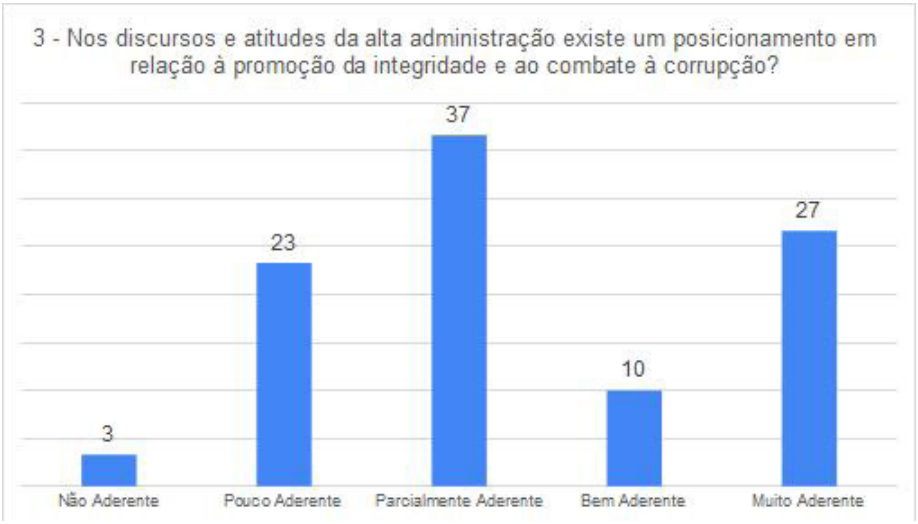


Gráfico 3 – Aspecto Negativo

Gráfico 4 – Aspecto Negativo

B. Eixo 2 – Planejamento Estratégico

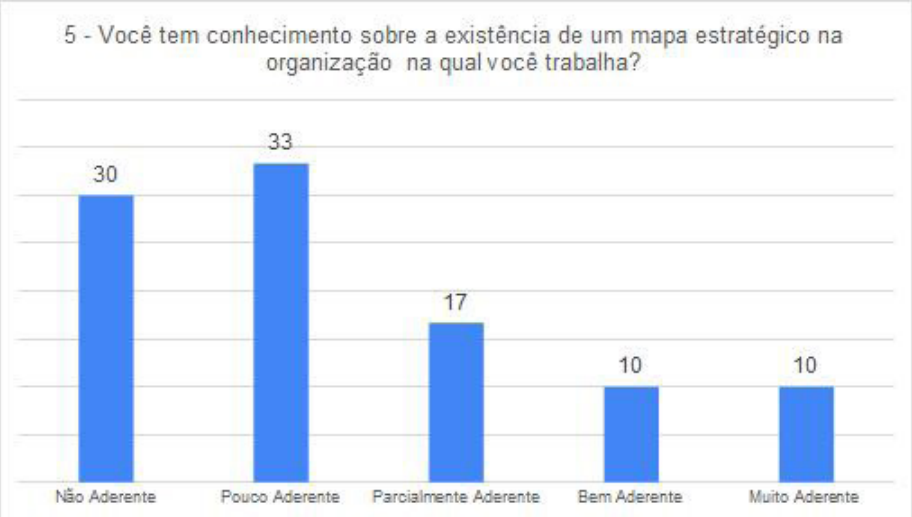


Gráfico 5 – Aspecto Negativo

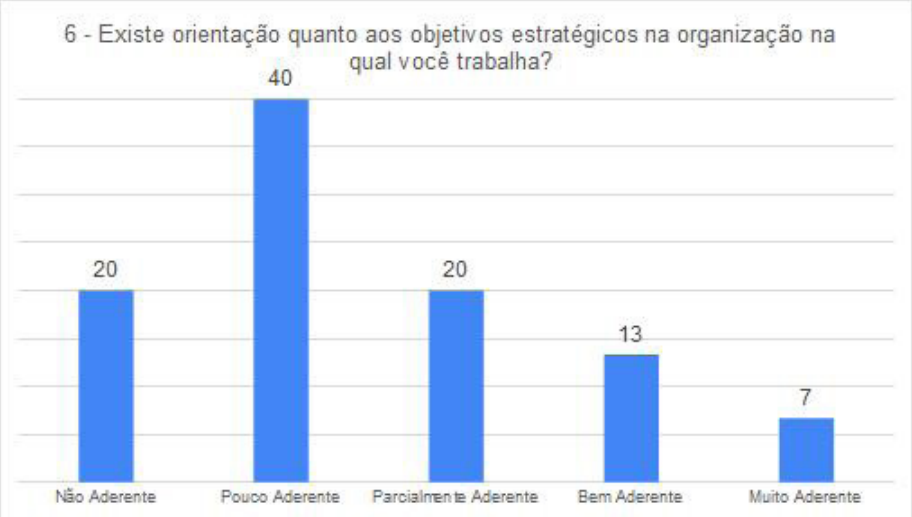


Gráfico 6 – Aspecto Negativo

Gráfico 7 – Aspecto Negativo

Gráfico 8 – Aspecto Positivo

C. Eixo 3 – Controles Internos e Gestão de Riscos

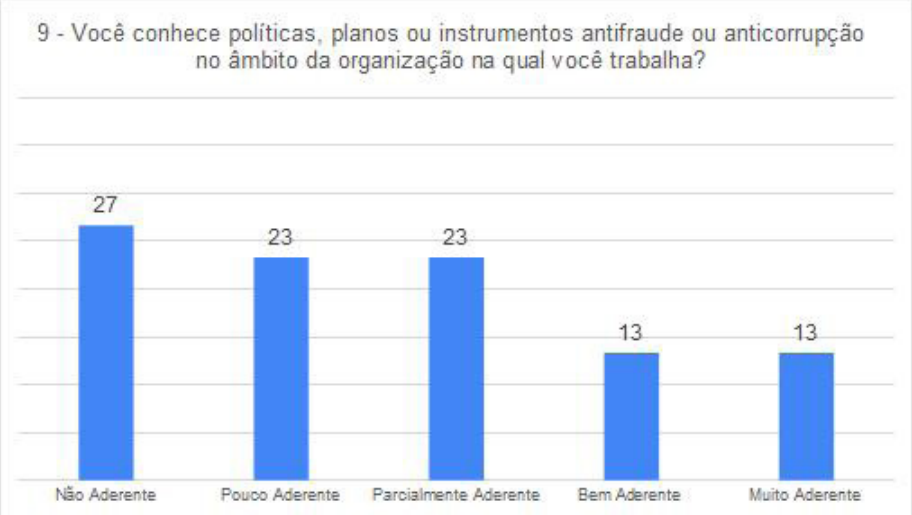


Gráfico 9 – Aspecto Negativo

Gráfico 10 – Aspecto Negativo

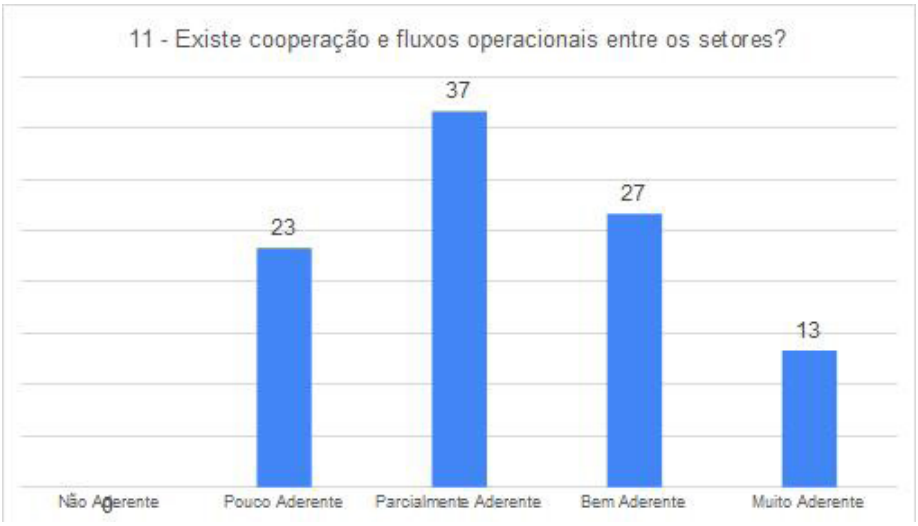


Gráfico 11 – Aspecto Positivo

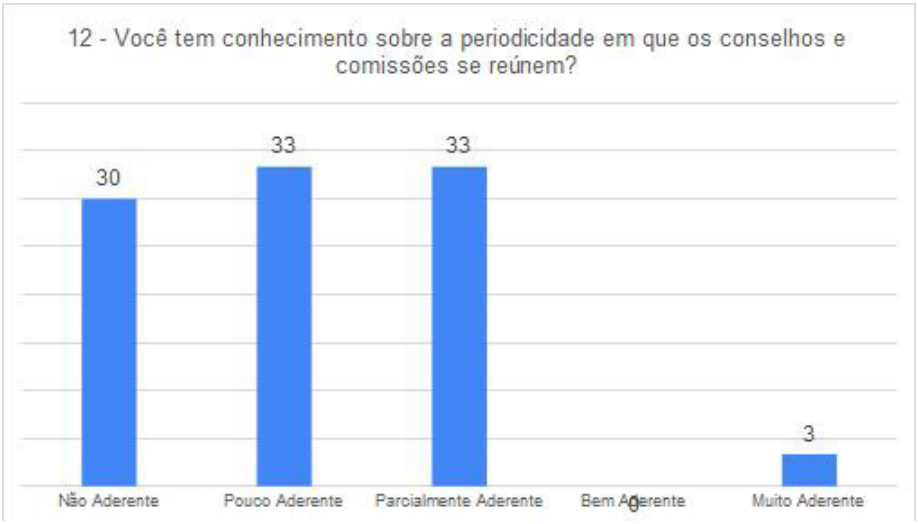


Gráfico 12 – Aspecto Negativo

Gráfico 13 – Aspecto Positivo

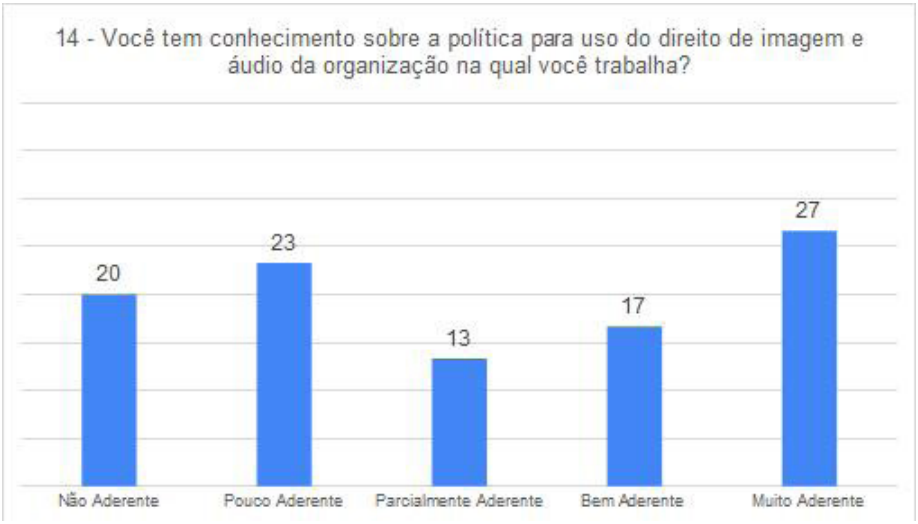


Gráfico 14 – Aspecto Positivo

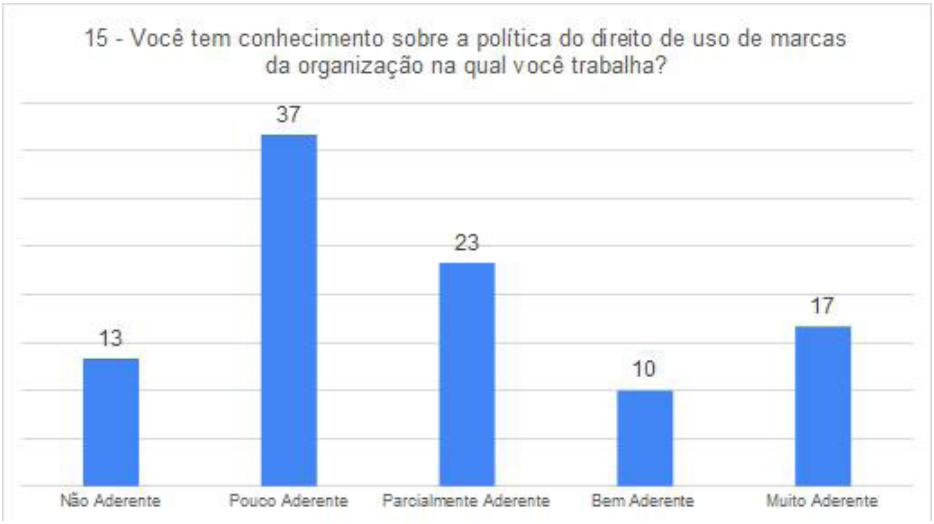


Gráfico 15 – Aspecto Negativo

D. Eixo 4 – Gestão de Pessoas

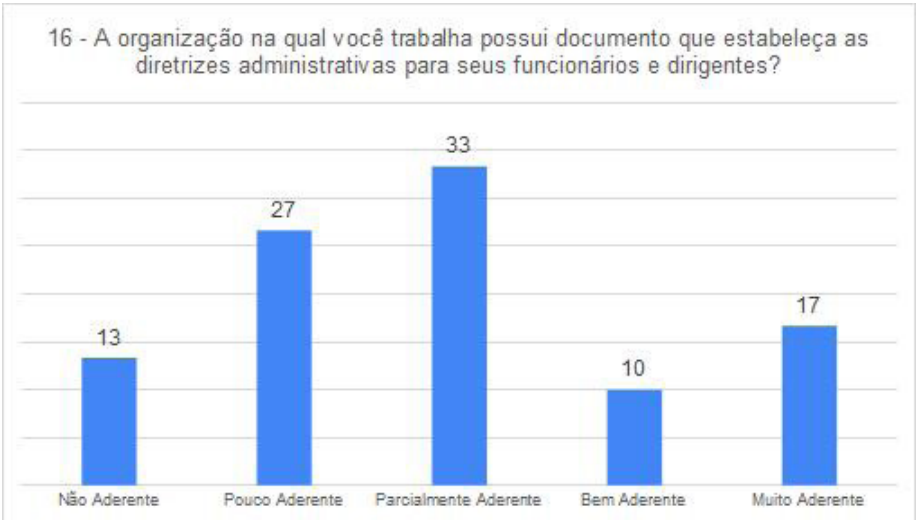


Gráfico 16 – Aspecto Negativo

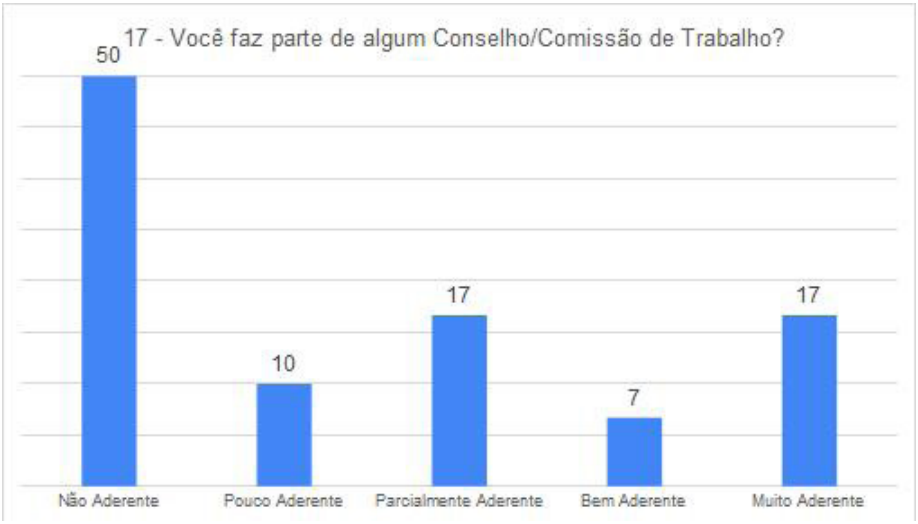


Gráfico 17 – Aspecto Negativo

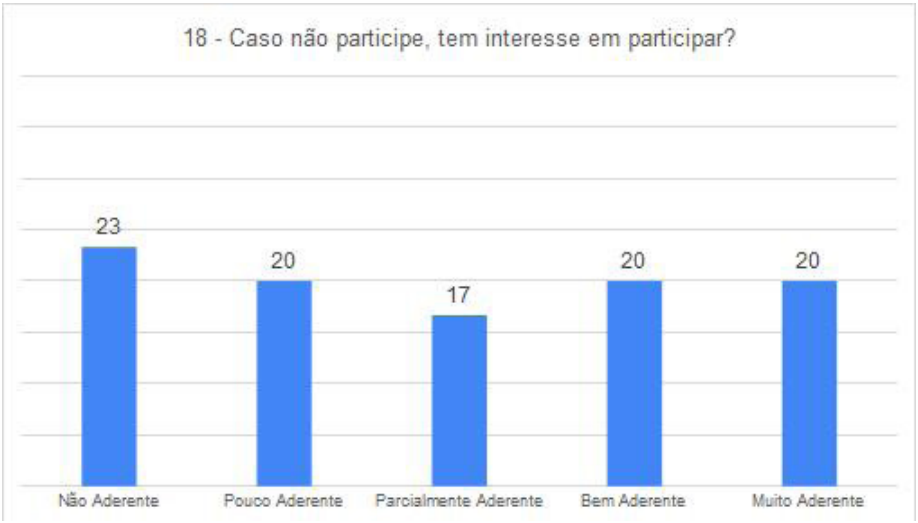


Gráfico 18 – Aspecto Positivo

Gráfico 19 – Aspecto Negativo

Gráfico 20 – Aspecto Negativo

Gráfico 21 – Aspecto Positivo

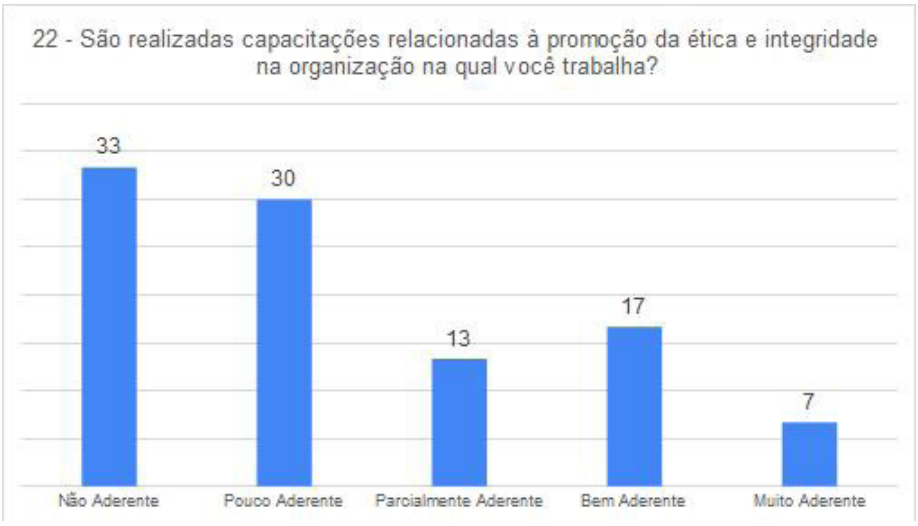


Gráfico 22 – Aspecto Negativo

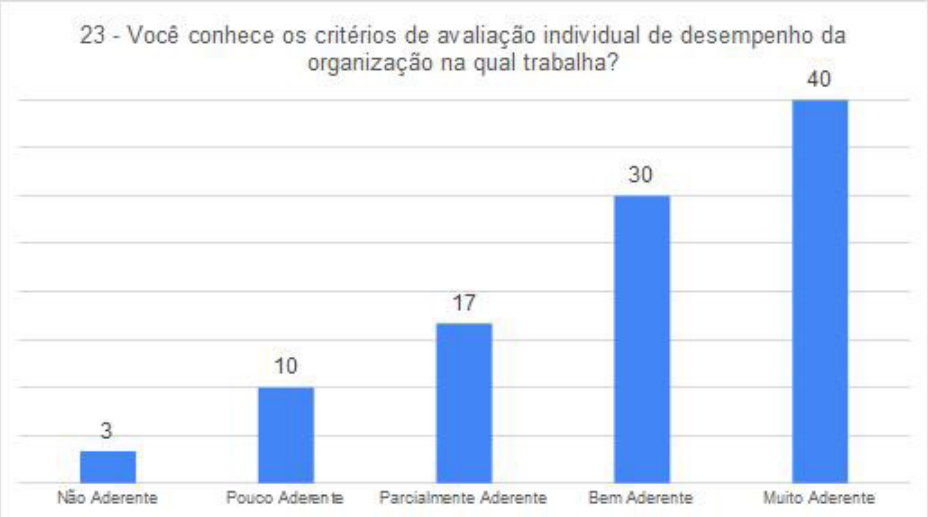


Gráfico 23 – Aspecto Positivo

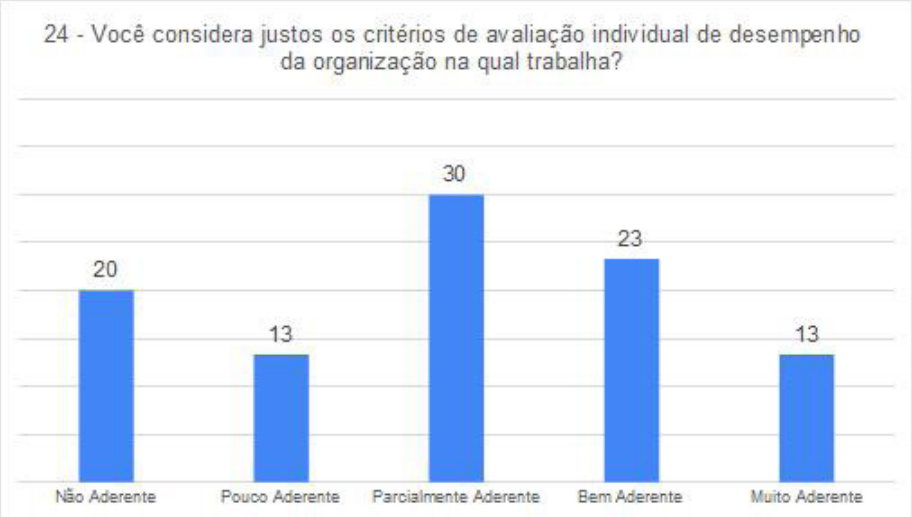


Gráfico 24 – Aspecto Positivo

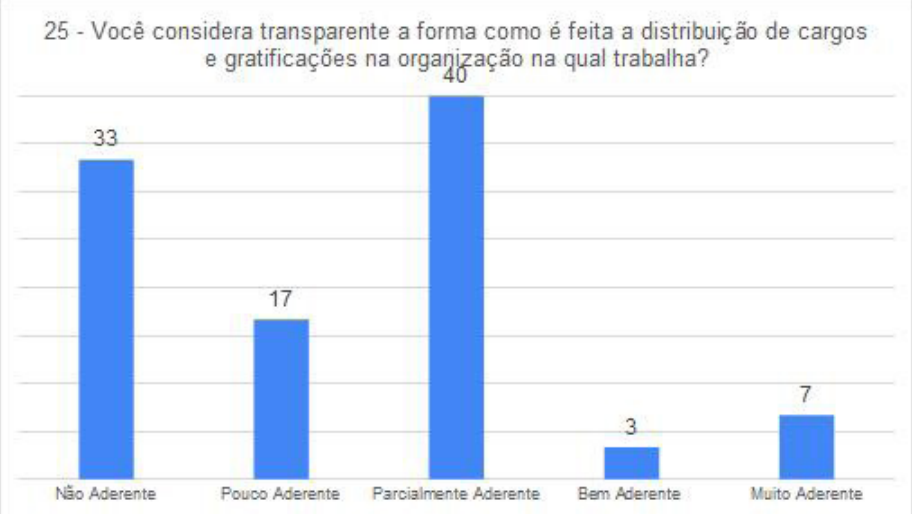


Gráfico 25 – Aspecto Negativo

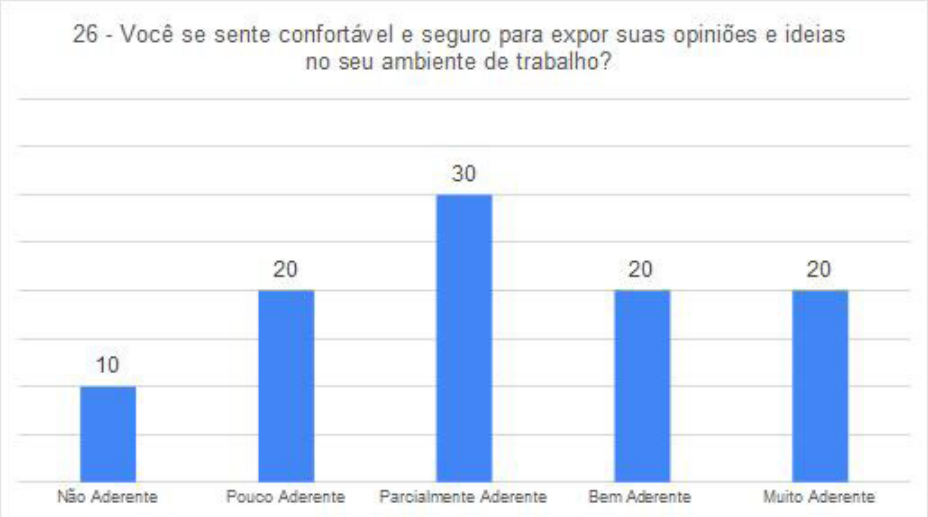


Gráfico 26 – Aspecto Positivo

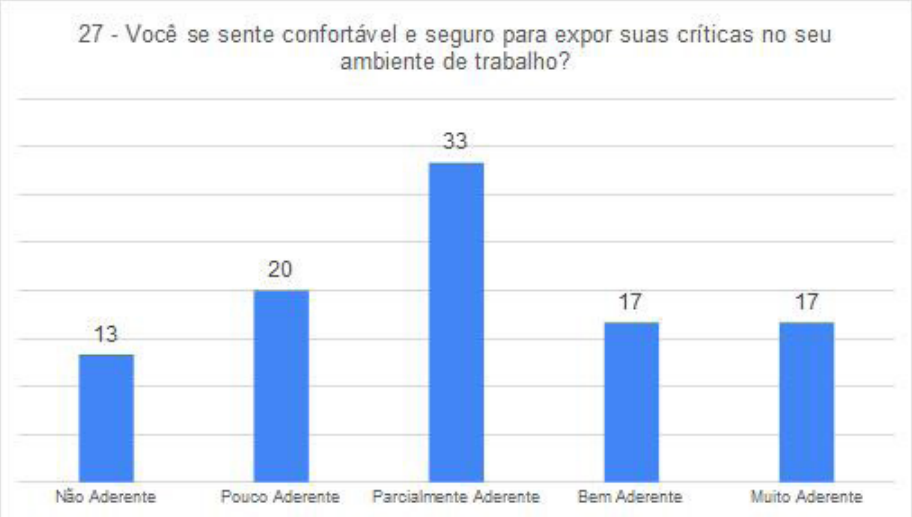


Gráfico 27 – Aspecto Positivo

E. Eixo 5 – Código de Ética e Comissão de Ética

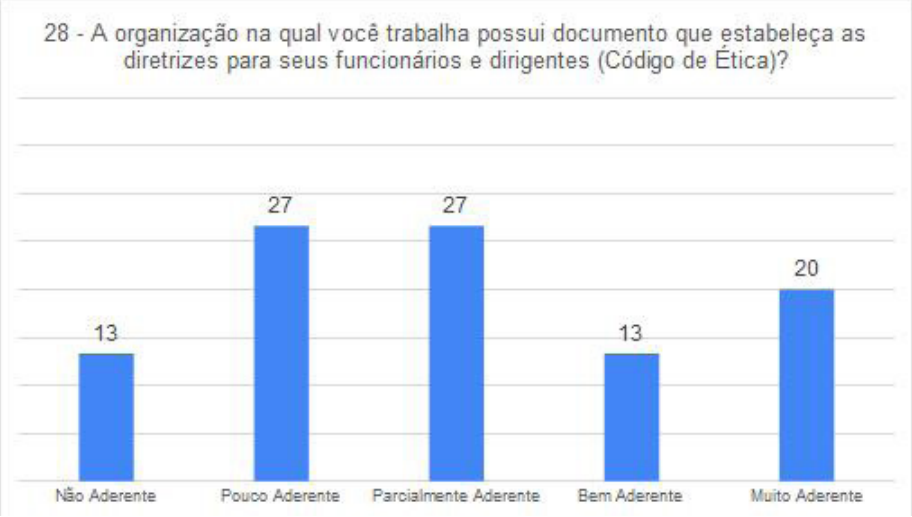


Gráfico 28 – Aspecto Negativo

Gráfico 29 – Aspecto Positivo

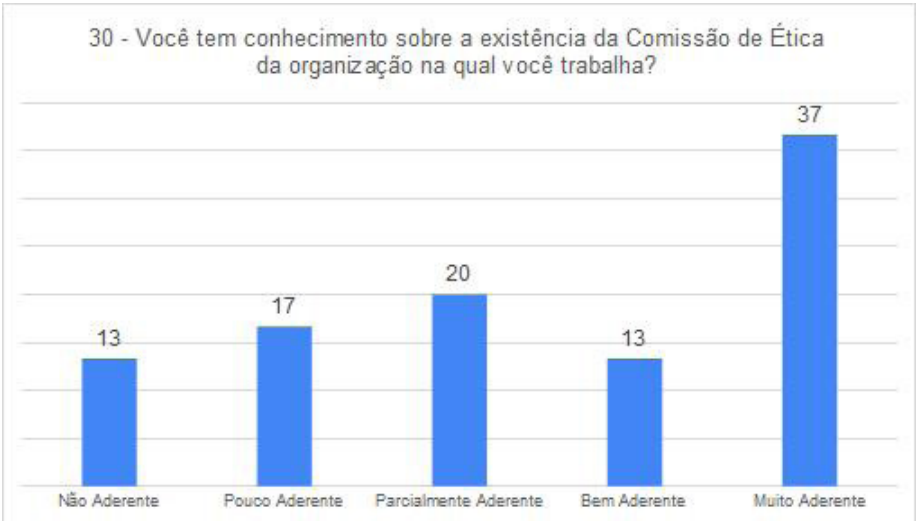


Gráfico 30 – Aspecto Positivo

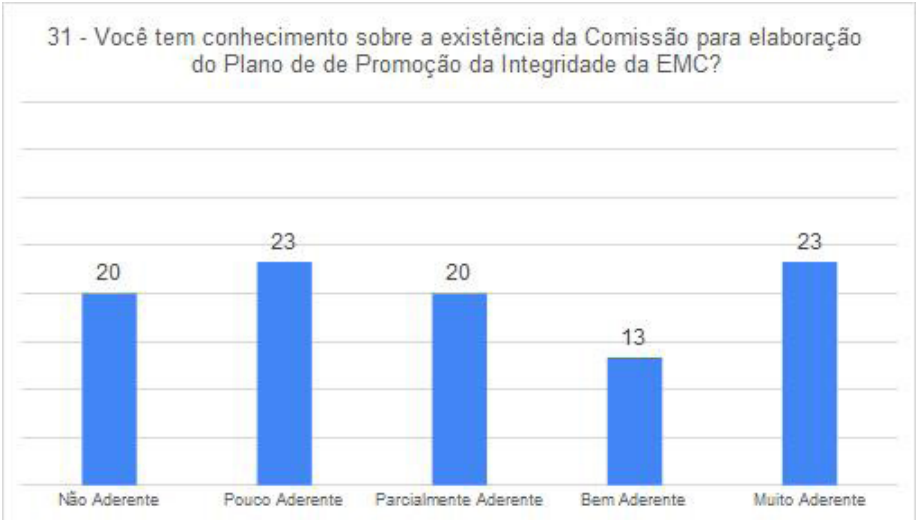


Gráfico 31 – Aspecto Negativo

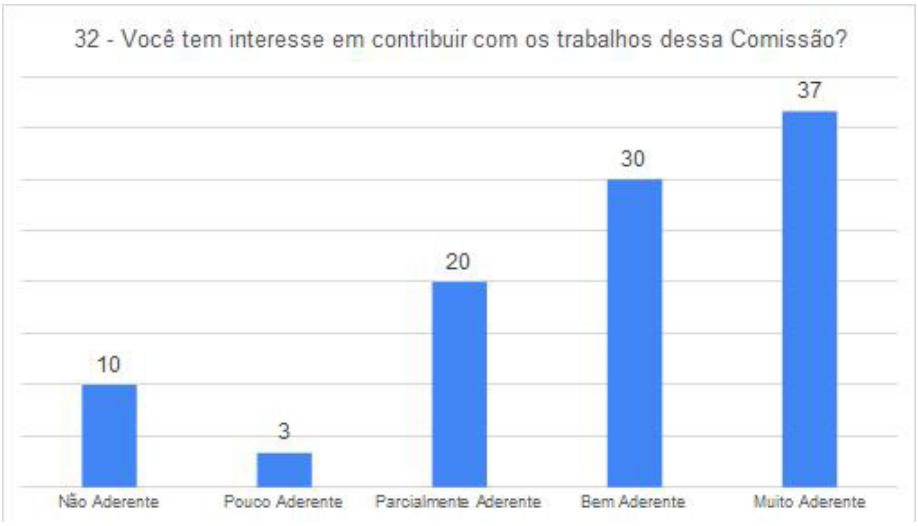


Gráfico 32 – Aspecto Positivo

F. Eixo 6 – Gestão da Comunicação

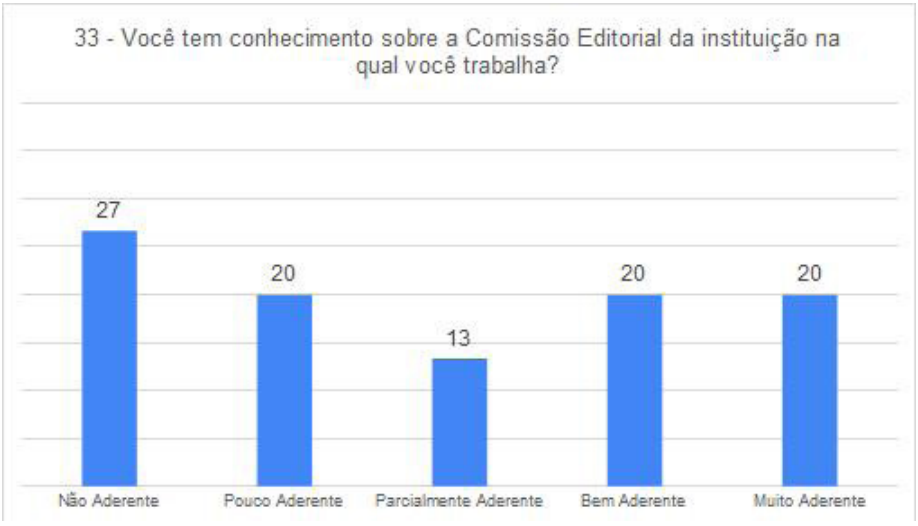


Gráfico 33 – Aspecto Negativo

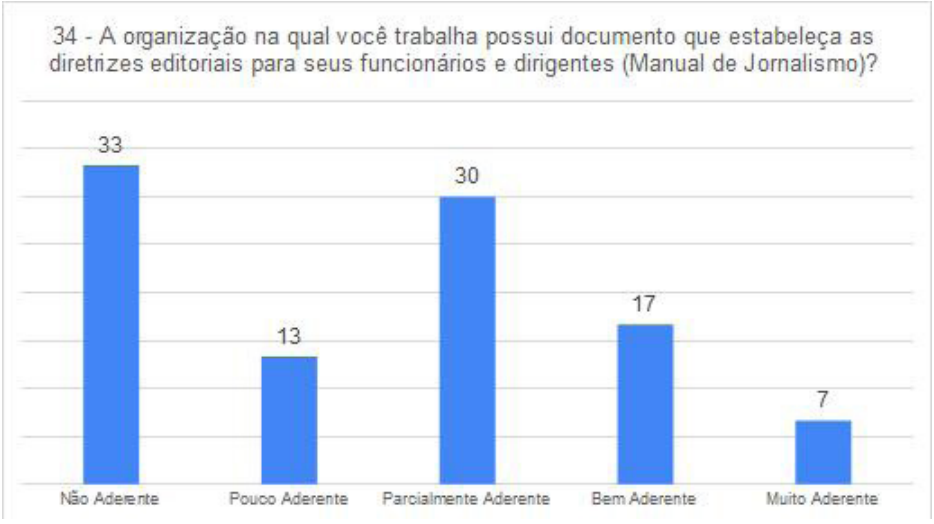


Gráfico 34 – Aspecto Negativo

Gráfico 35 – Aspecto Positivo

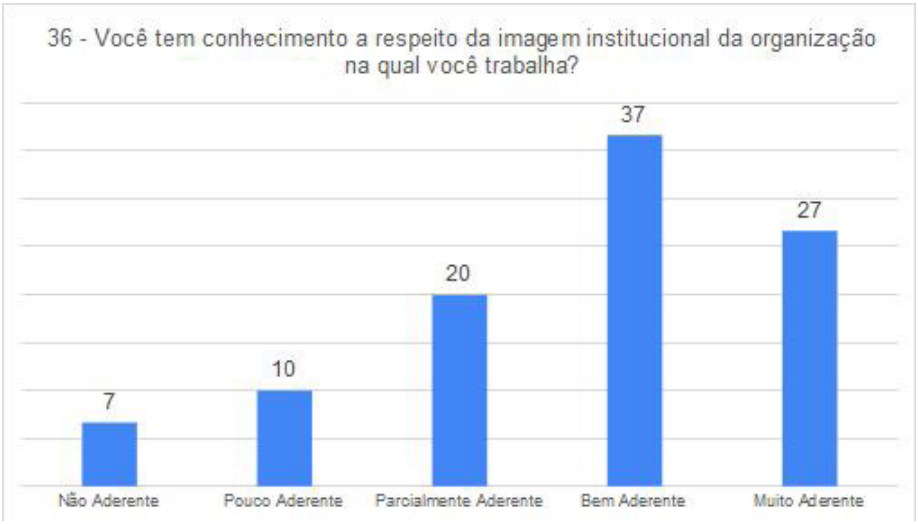


Gráfico 36 – Aspecto Positivo

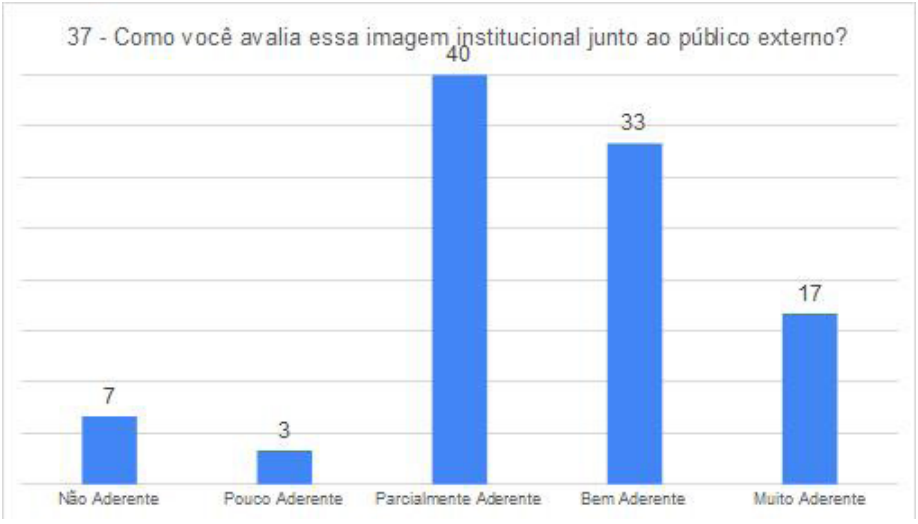


Gráfico 37 – Aspecto Positivo

G. Eixo 7 – Canal de Denúncias

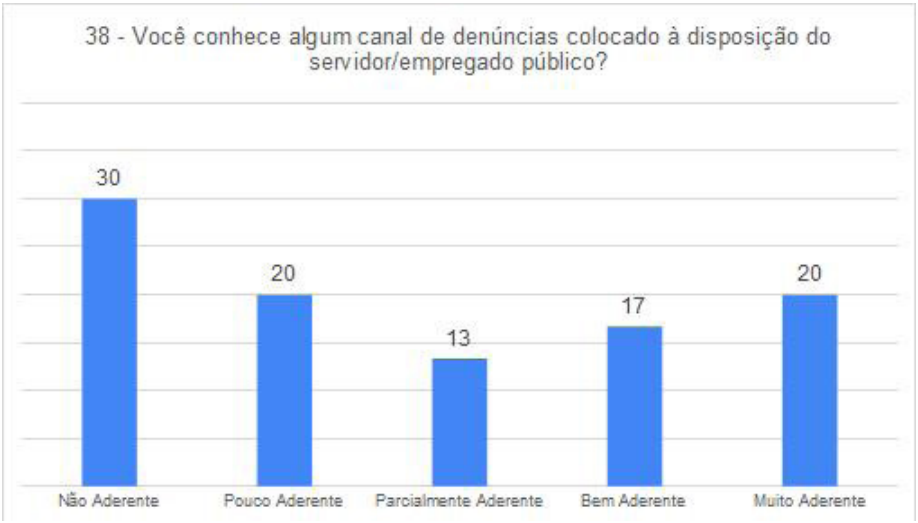


Gráfico 38 – Aspecto Negativo

Gráfico 39 – Aspecto Negativo

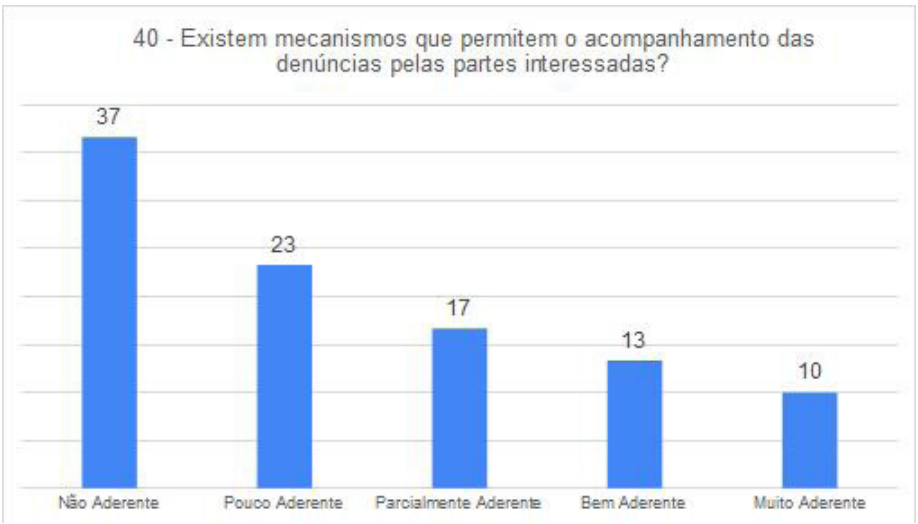


Gráfico 40 – Aspecto Negativo

VI. EIXOS TEMÁTICOS – REFERENCIAL TEÓRICO E AÇÕES

A. Eixo 1 – Governança e Comprometimento da Alta Administração

Governança é um conjunto de arranjos – relacionamento entre *stakeholders*, fluxos, processos, estruturas, organogramas – orientados para melhores práticas de gestão, comunicação e processos de tomadas de decisão.

> *Governança é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselhos de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2015, p. 20).*

Comprometimento da Alta Administração é a demonstração de conduta ilibada e a presença marcante de questões de ética nos discursos e práticas do corpo diretivo, importante para conduzir toda a organização. Isso se dá, sobretudo, porque os dirigentes máximos servem de referência e inspiram comportamentos nos demais colaboradores.

> *Governança no setor público compreende essencialmente os 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 (TCU, 10 Passos para a Boa Governança, 2014).*

O papel dos dirigentes máximos na transformação cultural da organização é fundamental. Eles devem sempre reforçar publicamente a missão funcional e institucional do órgão ou entidade e comunicar regularmente aos colaboradores seu compromisso intransigente com a ética pública. Essa prática se relaciona ao "espírito ético" que permeia o órgão ou entidade, muitas vezes pela expressão de valores nas práticas e discursos dos gestores.

Descrição do cenário atual EMC

Em 2016 foi publicada a Lei 22.294/2016, que trata da alteração de denominação da Rádio Inconfidência Ltda para Empresa Mineira de Comunicação – EMC, e estabelece extinção da Fundação a partir da conclusão do processo de transferência da outorga de TV Educativa da TV MINAS para a EMC, processo esse de competência do Ministério de Comunicações do Governo Federal. O Decreto nº 47750, de 12/11/2019, aprovou o Estatuto Social da Empresa Mineira de Comunicação Ltda, dando outras providências.

A EMC é uma empresa pública estadual, constituída sob a forma de sociedade limitada, dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio. Rege-se pela Lei nº 7.219, de 25 de abril de 1978, pela Lei nº 22.294 de 20 de setembro de 2016 e pelas disposições legais que lhe forem aplicáveis, em especial pelas regras aplicáveis às sociedades limitadas previstas na Lei Federal nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e pelo Estatuto.

De acordo com o Art. 2º: A EMC tem sede e foro em Belo Horizonte e é integrante por vinculação da área de competência da Secretaria de Estado de Cultura e Turismo – Secult, possuindo atuação em todo o território estadual, com prazo de duração indeterminado.

A Resolução CONSAD Nº 03/2020 dispõe sobre Regimento Interno da Empresa Mineira de Comunicação, com alterações em sua estrutura orgânica. A Portaria EMC/FTVM nº 05/2020 de 02/09/2020 dispõe sobre atribuição de funções, delegação de competências e segregação de função

1) Estrutura administrativa

Conforme Regimento Interno da EMC – Resolução CONSAD nº 03/2020, a EMC tem a seguinte estrutura orgânica básica:

Art. 4º – A EMC tem a seguinte estrutura orgânica formal:

I – Unidades Colegiadas:

a)Conselho de Administração;

b)Conselho Fiscal;

c)Conselho Curador;

d)Direção Executiva.

II – Unidades Administrativas:

1. Presidente

2.Diretor-Geral:

a) Assessoria de Comunicação

b) Assessoria de Tecnologia da Informação e Computação

c) Auditoria Interna

d) Assessoria Jurídica

3. Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças

4. Diretoria de Tecnologia e Políticas de Telecomunicações

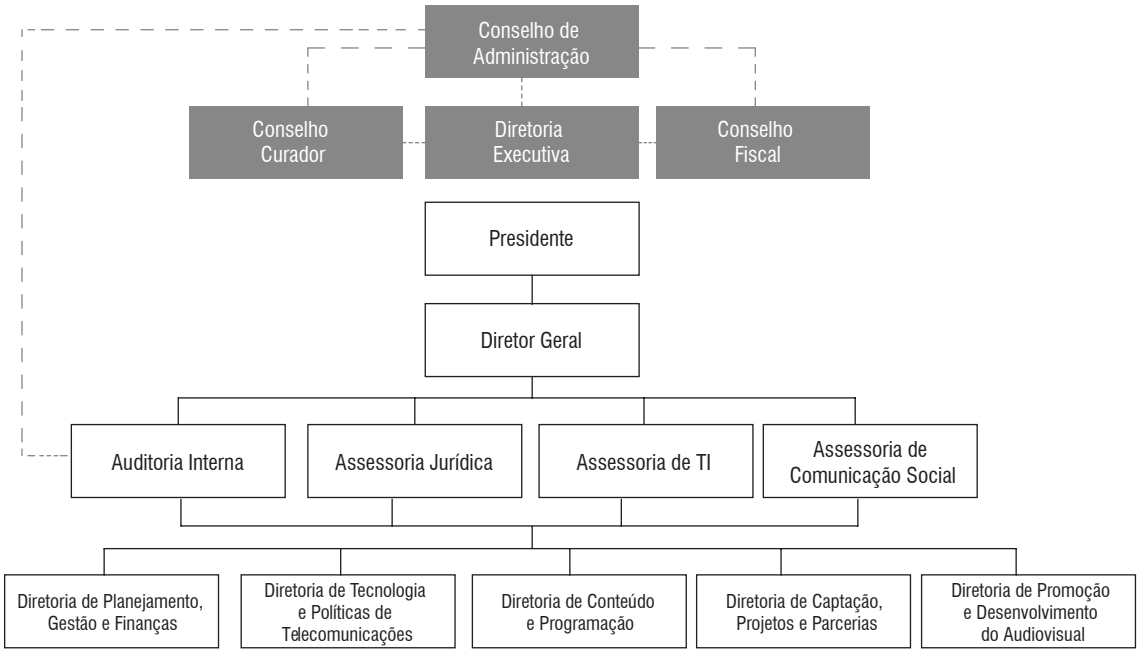
5. Diretoria de Conteúdo e Programação

6. Diretoria de Captação, Projetos e Parcerias

7. Diretoria de Desenvolvimento e Promoção do Audiovisual

O organograma abaixo apresenta a estrutura administrativa da EMC

Figura 1 - Estrutura EMC definida na proposta do Regimento Interno



Fonte: EMC

2) Competências e atribuições

Conforme o Estatuto Jurídico da EMC e o Regimento Interno, abaixo segue trecho da Resolução CONSAD nº 03/2020:

Art. 3º – A EMC tem por competência:
I – executar serviços de radiodifusão e de telecomunicações, podendo ampliar seus objetivos em atividades correlatas;
II– promover atividades educativas, culturais, informativas e de entretenimento por intermédio do rádio, da televisão, da internet e outras mídias e tecnologias que vierem a existir e que possibilitem a interação ou divulgação da comunicação pública e afins;
III – apoiar a prestação de serviços públicos;
IV – realizar serviços de radiodifusão e de telecomunicações de caráter cultural, informativo, educativo e de entretenimento;
V – elaborar planos, programas e projetos referentes à repetição e retransmissão de sinais de radiodifusão de sons e imagem, transmissão do serviço de radiodifusão sonora e operacionalização das demais plataformas virtuais de comunicação existentes ou que vierem a existir, para propiciar a cidadania e a integração das diferentes regiões do Estado.

3) Normativos

- 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;
- Dispõe sobre as regras de governança da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, de que trata o §1º do art.1º, da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e dá outras providências;
- Decreto Estatual nº 47.154/17, de 20 de fevereiro de 2017: dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito do Estado, nos termos da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e dá outras providências;
- Lei 22.294/2016, de 20 de setembro de 2016: que trata da alteração de denominação da Rádio Inconfidência Ltda para Empresa Mineira de Comunicação – EMC, e estabelece extinção da Fundação a partir da conclusão do processo de transferência da outorga de TV 01 Educativa, da TV MINAS para a EMC, processo esse de competência do Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações do Governo Federal;
- Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019: estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências;
- Decreto nº 47.719, de 24 de setembro de 2019: dispõe sobre o compartilhamento da execução de atividades entre a Empresa Mineira de Comunicação e a Fundação TV Minas Cultural e Educativa;
- Decreto nº 47.747, de 7 de novembro de 2019: novo Estatuto da Fundação TV Minas Cultural e Educativa;
- Decreto nº 47.750, de 13 de novembro de 2019: novo Estatuto da Empresa Mineira de Comunicação e dá outras providências, após a alteração da razão social da Rádio Inconfidência Ltda para Empresa Mineira de Comunicação Ltda;
- Resolução Consad EMC nº 02, de 05 de agosto de 2020, que aprovou o Regimento Interno da Empresa Mineira de Comunicação, em 3 de setembro de 2020;
- Publicação da Portaria Conjunta EMC e FTVM nº 05, de 02 de setembro de 2020, que dispõe sobre delegação de competências, ordenação de despesas e atribuições de funções no âmbito da Empresa Mineira de Comunicação – EMC e Fundação TV Minas Cultural e Educativa – Rede Minas, e dá outras providências;
- Publicação do Conselho de Administração da EMC, em 09 de janeiro de 2020;
- Decreto nº 47.719, de 24 de setembro de 2019, que dispõe sobre o compartilhamento da execução de

atividades entre a Empresa Mineira de Comunicação e a Fundação TV Minas Cultural e Educativa;

- Portaria Conjunta EMC e FTVM nº 01, de 16 de Dezembro de 2019, a qual institui o grupo de trabalho destinado a elaborar o Plano de Integridade específico para a Empresa Mineira de Comunicação, nos termos do Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Integridade – PMPI;
- Portaria Conjunta EMC e FTVM nº 02, de 06 de maio de 2020: altera o artigo 2º, I, da Portaria Conjunta EMC e FTVM/2020 nº1, de 16 de dezembro de 2019, publicada em 17 de dezembro de 2019;
- Portaria Conjunta EMC e FTVM nº 03, de 15 de junho de 20: institui grupo de trabalho destinado a dar continuidade na elaboração e conclusão do Plano de Integridade específico para a Empresa Mineira de Comunicação e Fundação TV Minas Cultural e Educativa, por um prazo de 120 (cento e vinte) dias;
- Decreto nº 48.021, de 12 de agosto de 2020: dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo;
- Decreto nº 47.964, de 28 de maio de 2020: altera o Decreto nº 46.933, de 20 de janeiro de 2016, que dispõe sobre a declaração de bens e valores que compõe o patrimônio privado dos agentes públicos, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;
- Lei Estadual nº 14.184, de 31 de janeiro de 2002: dispõe sobre o Processo Administrativo;
- Lei Estadual nº 869, de 05 de julho de 1952: dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais;
- Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 – CLT – Consolidação da Legislação Trabalhista;
- Decreto Estadual nº 47.674, de 20 de junho de 2019: dispõe sobre o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção;
- Decreto 47.528, de 12 de novembro de 2018: regulamenta, no âmbito do Poder Executivo, a Lei Complementar nº 116, de 11 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual;
- Decreto nº 47.441, de 03 de julho de 2018: dispõe sobre a simplificação administrativa no âmbito do Poder Executivo estadual;
- Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017: dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade;
- Decreto n° 46.906, de 16 de dezembro de 2015: institui o Ajustamento Disciplinar no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;
- Decreto Estadual nº 46.782, de 26 de junho de 2015: dispõe sobre o Processo Administrativo de Responsabilização, previsto na Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;
- Decreto nº 46.644, de 06 de junho de 2014: dispõe sobre o Código de Conduta Ética do agente público e da alta administração estadual;
- Decreto nº 45.969, de 24 de maio de 2012: regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo.

4) Transparência e Accountability

O TCU estabelece quatro práticas em seu Referencial Básico de Governança (2014), relacionadas à transparência e à *accountability*:

1. dar transparência da instituição às partes interessadas;
2. prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão;
3. avaliar a imagem da instituição e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos;
4. garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

> Transparência e *accountability* são dois elementos importantes de boa governança. A transparência é uma força poderosa que, quando aplicada de forma consistente, pode ajudar a combater a corrupção, melhorar a governança e promover a *accountability* (ISSAI 20, traduzido pelo TCU, 2016, p. 1).

5) Instâncias Colegiadas – governança participativa

De acordo com o Estatuto da Empresa Mineira de Comunicação, decreto nº 47.750, em 13 de novembro de 2019, art. 10, são órgãos estatutários da EMC:

I – o Conselho de Administração;

II – a Diretoria Executiva;

III – o Conselho Curador;

IV – o Conselho Fiscal.

A Fundação TV Minas Cultural e Educativa, de acordo com o Decreto nº 47.747, de 7 de novembro de 2019, prevê em seu art. 3:

I – Unidade Colegiada:

a) Conselho Curador;

Além das instâncias acima citadas, a EMC conta ainda com o Comitê Editorial criado pela Portaria nº09, de 13 de abril de 2018, e que está vinculado ao Conselho Curador com suas devidas competências estabelecidas em estatuto. O Art. 1º desta Portaria define que a Comissão Editorial é um grupo colegiado composto pelos colaboradores em exercício na entidade, responsável pela análise crítica da programação da Rede Minas e pela elaboração de diretrizes editoriais para conteúdo e para tratar da programação cultural, artística e educativa da emissora, bem como de seu conteúdo jornalístico. A existência da comissão editorial está prevista na Constituição Estadual desde 1989. Considerada uma conquista pelos colaboradores e pelas instituições que debatem a comunicação pública, sua criação atende aos anseios da criação de uma Comissão Editorial interna para que possa ser referência no tratamento das questões relacionadas aos conteúdos que entrarão no ar.

6) Linhas de controle – Modelo das Três Linhas do IIA 2020

Figura 02 – Modelo das Três Linhas

Fonte: https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf

As organizações diferem consideravelmente na distribuição de responsabilidades. No entanto, os seguintes papéis de alto nível servem para amplificar os Princípios do Modelo das Três Linhas.

Órgão de Governança:

- Aceita prestação de contas pela supervisão da organização perante os *stakeholders*.
- Envolve os *stakeholders*, para monitorar seus interesses e se comunicar de forma transparente sobre o alcance dos objetivos.
- Cultiva uma cultura que promove comportamento ético e responsabilidade.
- Estabelece estruturas e processos para governança, incluindo comitês auxiliares, conforme necessário.
- Delega responsabilidades e oferece recursos à gestão para atingir os objetivos da organização.
- Determina o apetite organizacional a riscos e exerce a supervisão do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno).
- Mantém a supervisão da conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.
- Estabelece e supervisiona uma função de auditoria interna independente, objetiva e competente.

Gestão:

Papéis da Primeira Linha

- Liderar e dirigir ações (incluindo gerenciamento de riscos), e aplicação de recursos para atingir os objetivos da organização.
- Manter diálogo contínuo com o órgão de governança e reportar: resultados planejados, reais e esperados, vinculados aos objetivos da organização; e riscos.
- Estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno).
- Garantir a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.

Papéis da Segunda Linha

Fornecer expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto ao gerenciamento de riscos, incluindo:

- Desenvolvimento, implantação e melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos (incluindo controle interno) nos níveis de processo, sistemas e entidade.
- O atingimento dos objetivos de gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade.
- Fornecer análises e reportar sobre adequação e eficácia do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno).

Auditoria Interna:

Papéis da Terceira Linha

- Mantém a prestação de contas primária perante o órgão de governança e a independência das responsabilidades da gestão.

- Comunica avaliação e assessoria independentes e objetivas à gestão e ao órgão de governança sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno), para apoiar o atingimento dos objetivos organizacionais e promover e facilitar a melhoria contínua.
- Reporta ao órgão de governança prejuízos à independência e objetividade e implanta salvaguardas conforme necessário.

Prestadores externos de avaliação

Prestam avaliação adicional para:

- Cumprir com as expectativas legislativas e regulatórias que servem para proteger os interesses dos stakeholders.
- Atender aos pedidos da gestão e do órgão de governança para complementar as fontes internas de avaliação.

Plano de Ação: Eixo 1 – Governança e Comprometimento da Alta Administração

Palavras-chave: comprometimento da Alta Administração, senso de ética e integridade, cultura organizacional, equidade, independência e autonomia, desconcentração, poderes de decisão balanceados, eficiência, revisão de diretrizes, monitoramento e controle.

Ação 1: Criar o Comitê de Governança e Gestão da Integridade (CGGI) para implantação do Plano de Integridade
Como fazer:

- Eleger os membros do Comitê e publicar em portaria.

Ação 2: Apresentar os Conselhos, as Comissões de Trabalho e as formas de participação e revezamento
Como fazer:

- *Apresentar a estrutura, objetivos, função, composição e os períodos de reuniões dos Conselhos e Comissões de Trabalho por meio de campanhas de comunicação internas que estarão contempladas nas ações do eixo 6 - Gestão da Comunicação.*
- *Realizar semestralmente reunião de alinhamento com os setores da empresa para detalhar a estrutura organizacional e informar sobre seu funcionamento no âmbito da alta administração, bem como sobre as formas de participação e revezamento.*
- *Realizar pesquisas junto aos stakeholders e prestadores de serviço visando aprimoramento da gestão e governança;*
- *Criar o Comitê de Governança e Gestão da Integridade da EMC.*

Ação 3: Aprimorar o sistema de governança e gestão participativa/colaborativa internamente e junto à sociedade civil.
Como fazer:

- *Unificar e dar publicidade às agendas de compromissos dos gestores junto com as políticas de integridade.*
- *Realizar reuniões periódicas informando as principais medidas tomadas pelos gestores.*
- *Realizar pesquisa interna anual de satisfação.*
- *Adotar mecanismos como processos seletivos para escolha da Alta Administração e gestores, a exemplo do Programa Transforma Minas.*
- *Publicar no Plano de Comunicação Institucional mensagem da Alta Administração sobre o posicionamento institucional em relação à promoção da integridade e ao combate à corrupção.*
- *Conduzir a gestão da marca institucional de forma exclusiva para garantir a imagem e a reputação da organização.*

Ação 4: Fomentar e promover ações que estimulem um clima interno de confiança e bem-estar com o aval da alta administração.

Como fazer:

- *Realizar reuniões, palestras motivacionais, momentos de descontração e/ou confraternização entre os colaboradores de setores diversos.*
- *Incentivar a criação de treinamentos internos e externos permitindo a qualificação dos colaboradores sempre que possível.*

B. Eixo 2 – Planejamento Estratégico

É um processo organizacional contínuo e sistêmico de autoconhecimento, definição de rumos e desenho de propostas para o futuro. O processo estrutura funções e ações, visando o cumprimento da missão institucional bem como busca avaliar os resultados com o objetivo de corrigir possíveis desvios de percurso.

O planejamento estratégico de uma organização é "o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida" (OLIVEIRA, 2002, p. 47).

O planejamento estratégico nas organizações públicas comunica formalmente aos colaboradores e gestores quais são os objetivos essenciais do seu trabalho e o caminho para alcançá-los. Vale reforçar que os elementos estratégicos de missão, visão e valores, nesse ambiente, devem sempre apontar para o alcance do interesse público.

Em síntese, pode-se afirmar que o planejamento estratégico:

- apresenta foco sistêmico e aborda fatos de previsão futura de maior complexidade;
- envolve o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que viabilizam a análise de implicações futuras referentes a decisões tomadas no presente.

De acordo com o TCU (2015, p. 3), "planejar as ações da instituição é, ao mesmo tempo, desafio e oportunidade: permite revisitar o passado, reconhecer erros e acertos e inovar para o futuro, de modo a desenhar novos caminhos que sejam ao mesmo tempo seguros e desafiadores". Compõem o planejamento estratégico os elementos abaixo definidos:

a) Visão: deve ser entendida como "um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a instituição" (COSTA 2007, p. 36). Sua função é deixar bem claro o que a instituição deseja ser no futuro e unificar esforços para que todos trabalhem num sentido único de direção. Deve ser definida de maneira simples e objetiva, de forma que todos a entendam e busquem alcançá-la.

b) Missão: refere-se "à finalidade ou motivo pelo qual a instituição foi criada e para o que ela deve servir. Ela significa a razão de existência de uma instituição" (CHIAVENATO 2003, p. 601).

Na missão, estão envolvidos os objetivos essenciais do negócio da instituição e se deve voltar para fora, no atendimento às demandas de seus clientes. Ao formulá-la, algumas questões devem ser respondidas: "Qual é a necessidade básica que a instituição pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual é a motivação básica de sua inspiração? Por que surgiu? Para que surgiu?" (COSTA 2007, p. 36).

c) Princípios e valores: são pontos que a instituição não está disposta a mudar. Os princípios são as crenças básicas da instituição, são balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da organização. Já valores refletem aspectos morais, virtudes e qualidades da instituição, com uma carga de significados para seus membros que atribui importância e compromissos com o trabalho que realizam. Os valores podem ser avaliados externamente.

d) Objetivos estratégicos: referem-se aos resultados que a instituição pretende atingir, estabelecem os focos de atuação onde o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro.

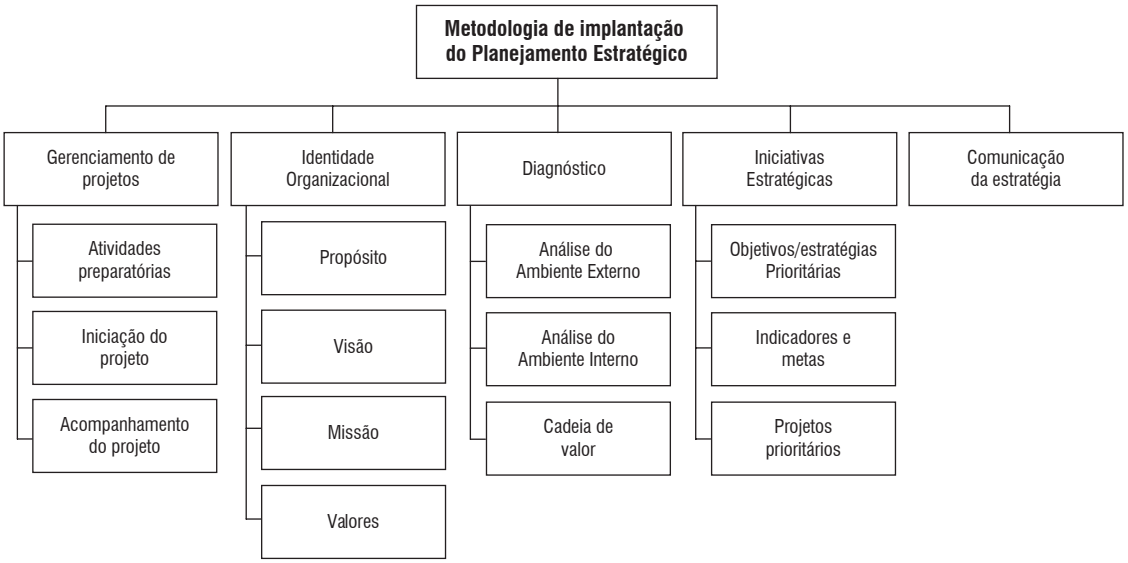
e) Indicadores: são parâmetros que permitem identificar, mensurar e comunicar, de forma simples, o alcance dos objetivos estratégicos. Eles atuam como uma "régua" que mede, em certo período de tempo, a "distância" entre o planejado e o realizado.

f) Priorização de processos: classificação dos processos executados pelas equipes internas, buscando estabelecer aqueles prioritários e os prazos para tratamento de possíveis falhas ou fragilidades, seja sob a ótica da integridade, riscos ou de controles internos da gestão.

g) Macroprocessos: é reunião de grandes conjuntos de atividades que a instituição define para gerar valor e cumprir a sua missão. A gestão estratégica é muito mais abrangente que o planejamento estratégico, tendo em vista que ela engloba avaliações e diagnósticos periódicos, análise da organização e seu ambiente, a definição e formulação de estratégias, metas e desafios, de forma contínua e sistemática.

No caso da EMC, o Planejamento Estratégico será elaborado em parceria com a Fundação João Pinheiro. A modelagem e o instrumento contratual encontram-se na Assessoria Jurídica da FJP para análise. Estima-se que todo o processo de elaboração será concluído em 10 meses a partir da data de assinatura do documento, conforme metodologia apresentada na Figura 3:

Figura 3 – Metodologia de Implantação do Planejamento Estratégico



Fonte: Fundação João Pinheiro

Plano de Ação: Eixo 2 – Planejamento Estratégico

Palavras-chave: diagnóstico, planejamento, estratégia, missão, visão, mapa estratégico, planejamento estratégico, indicadores, macroprocessos e processos.

Ação 5: Elaborar o Planejamento Estratégico e sua divulgação.

Como fazer:

- *Para a elaboração do Planejamento Estratégico, a Fundação João Pinheiro – FJP e a Empresa Mineira de Comunicação – EMC celebraram um Acordo de Cooperação, nos termos da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e demais legislações pertinentes.*
- *O Acordo tem por objeto a cooperação entre as partes com vistas a contribuir estrategicamente para a efetividade de políticas públicas relevantes para a sociedade, por meio do apoio mútuo no desenvolvimento de atividades de planejamento, educação, cidadania, cultura, comunicação e demais serviços públicos.*
- *Um dos objetivos consiste em construir o Planejamento Estratégico da EMC, que pode ser entendido como a materialização da visão estratégica da empresa. Por meio da estratégia, será elaborado um plano de ação para desenvolvimento e manutenção do sucesso no período de 2020 a 2024. Os seguintes objetivos específicos podem ser elencados:*
  - Realizar um diagnóstico preliminar para conhecer o contexto estratégico.
  - Analisar o ambiente externo.
  - Realizar o diagnóstico do ambiente interno.
  - Sugerir cenários de desenvolvimento para a empresa.
  - Propor um conjunto de iniciativas com prazos de implementação de até quatro anos.
- *Estima-se que todo o processo de elaboração seja concluído em 10 meses, conforme metodologia apresentada na Figura 3 e detalhado a seguir:*

  Etapa 1 – Gerenciamento de Projetos – Na primeira etapa do projeto será realizada reunião inicial em que serão discutidos aspectos relativos ao nivelamento do entendimento do projeto entre todos os envolvidos, com a formação de dois grupos de trabalho dentro da EMC, que darão suporte à condução do processo de planejamento. Também fazem parte dessa primeira etapa o repasse de documentos e o detalhamento do plano de trabalho, bem como a atividade de acompanhamento do planejamento. Este acompanhamento será feito em reuniões quinzenais, onde será discutido o andamento do projeto, analisado o progresso das atividades, e serão avaliadas as alterações necessárias e eventuais problemas.

  Etapa 2 – Diagnóstico – Na fase de diagnóstico será feita uma análise do ambiente externo da empresa, com o entendimento de sua situação, oportunidades, ameaças, além de um enfoque comparativo com o cenário de empresas de comunicação no Brasil. Ademais, pretende-se compreender o ambiente interno do órgão para esclarecer qual é sua competência essencial, seus pontos fortes e fracos. Serão realizadas entrevistas com o presidente, diretores e gerentes da empresa para coleta de informações relevantes. A própria EMC deverá conduzir a pesquisa sobre o ambiente externo e sobre o ambiente interno, para subsidiar demais informações. Por fim, será descrita e discutida a cadeia de valor da empresa.

Etapa 3 – Identidade Organizacional – Nesta etapa será providenciada, junto a todos os colaboradores da EMC, a discussão coletiva sobre o propósito da Organização. A partir dessa definição, será fornecido à Presidência e Diretorias o apoio necessário para a construção/revisão da Missão, Visão e Valores. Por fim, será realizado um exercício "O que não pode faltar", também com a participação de todos os colaboradores.

Etapa 4 – Iniciativas Estratégicas – A partir do diagnóstico e da análise da identidade organizacional se faz necessário definir os objetivos, metas e projetos prioritários para a organização, que são as iniciativas estratégicas as quais auxiliarão na construção do futuro desejado, contido no plano. Serão realizadas reuniões com as diretorias executivas, para levantamento de propostas, priorização dos objetivos, definição de metas e indicadores. Será fornecido também auxílio na definição do escopo dos projetos/programas prioritários, bem como quanto à identificação de fontes de captação de recursos.
Etapa 5 – Comunicação da Estratégia – A última etapa consiste em definir estratégias de divulgação dos resultados do projeto para os públicos interno e externo. A FJP participará da divulgação do Plano Estratégico, junto à equipe da EMC.

- *O prazo previsto para o desenvolvimento do plano estratégico da EMC é 10 de (dez) meses. O cronograma a seguir apresenta os prazos de realização das etapas e entrega dos produtos.*

Quadro 2 – Cronograma das Etapas do Planejamento Estratégico

Etapas	**Meses**									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produto 1- Plano de trabalho	X	X								
Produto 2 – Diagnóstico		X	X	X	X					
Produto 3 – Identidade Organizacional				X	X	X	X			
Produto 4 – Iniciativas Estratégicas							X	X	X	X

Fonte: Fundação João Pinheiro

- *Apresentar o Planejamento Estratégico dando publicidade exaustiva de sua existência aos colaboradores visando o alinhamento, monitoramento e avaliação continuada do planejamento estratégico da EMC.*

Ação 6: Definir indicadores dos objetivos estratégicos e compartilhá-los por meio dos gestores.
Como fazer:

- *Traduzir os objetivos estratégicos em indicadores mensuráveis, construindo um "caminho", a partir de um marco zero, que direcione a EMC no futuro e permita a avaliação do percurso de cada objetivo.*
- *Criar rotina para medir os indicadores no tocante ao alcance dos objetivos e permitir que seja verificada se a estratégia está sendo bem-sucedida, e se está fornecendo às partes interessadas os principais resultados esperados, além de dar subsídios às ações corretivas que forem necessárias.*
- *Realizar novas pesquisas internas com objetivo de identificar as prioridades estratégicas institucionais e conceitos de gestão e planejamento estratégico.*
- *Realizar reuniões periódicas informando as principais medidas tomadas pela gestão da instituição, bem como se as medidas contribuíram significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos.*

- *Verificar se já existem indicadores confiáveis e mensuráveis, caso contrário, será necessário criá-los com base nos objetivos previstos no Mapa Estratégico, compartilhá-los e estabelecer procedimentos periódicos para ajuste de ações.*

P.S.: As atividades previstas nessa Ação 5 serão atribuídas ao Comitê de Governança e Gestão da Integridade, cuja instituição está prevista na Ação 1 do Eixo Governança e Comprometimento da Alta Administração.

Ação 7: Elaborar o Planejamento Tático Operacional detalhando os macroprocessos.

Como fazer:

- *Desdobrar, com a participação dos gestores de cada setor e sua equipe, os objetivos estratégicos em iniciativas e projetos que garantam sua operacionalização, detalhando, assim, o conjunto de atividades que serão implementadas no curto, médio e longo prazos.*
- *Definir papéis e responsabilidades, parâmetros, metodologias e ferramentas para execução e monitoramento das iniciativas e projetos.*
- *Apresentar os macroprocessos da EMC e associá-los às demandas e necessidades das partes interessadas, descrevendo os recursos necessários (inputs), os produtos e serviços (outputs) a serem entregues, e os processos (subdivisões dos macroprocessos) que os compõem.*
- *Estabelecer os indicadores de desempenho, e a adoção de melhorias em processos de trabalho e instrumentos de controle, de forma a atender às necessidades dos stakeholders e maximizar o desempenho institucional.*

C. Eixo 3 – Controles Internos e Gestão de Riscos

Os controles internos, assim como os outros temas já apresentados, pressupõem o exercício de atividades integradas, distribuídas pela organização com o objetivo de guiá-la para o caminho correto. Configuram um rito de ações enérgicas de gerenciamento operacional, com pontos de controle, checagem, verificação e validação em todos os processos e atividades.

> *Governança, Riscos e Controles devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente que respeite não apenas os valores, interesses e expectativas da instituição e dos agentes que a compõem, mas também de todas as suas partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como os vetores principais desse processo (TCU, Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública, 2009, p. 21).*

É notório que as instituições são expostas aos mais diversos riscos: financeiros, operacionais, de reputação e imagem, legais, ambientais entre outros e, com o intuito de minimizar essa exposição, surgem os controles internos.

A expressão "controles internos" refere-se a uma série de rotinas, atividades, planos, métodos, regras, diretrizes e procedimentos integrados que permeiam toda a infraestrutura da instituição, oferecendo segurança razoável à execução das atividades e assegurar que os objetivos operacionais, táticos e estratégicos sejam alcançados. Além disso, evidencia eventuais desvios no curso da gestão, subsidiando as atividades de auditoria interna e de responsabilização administrativa. Segundo MIRANDA (2017), há uma confusão de nomenclatura que é comum, inclusive para aqueles que trabalham diariamente com o tema controle interno. Ora encontramos a expressão "controle interno", ora "sistema de controle interno" e ora "controles internos".

Importante destacar que a gestão de riscos permite não somente identificar, avaliar, administrar e controlar eventos e situações que possam impactar negativamente os resultados pretendidos, mas também as oportunidades que podem ser aproveitadas para melhorar o desempenho da organização e a entrega de bens e serviços à sociedade. Segundo o TCU (2018, p. 14), "a gestão de riscos corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna gera benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas da organização, ao viabilizar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, o aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, otimizando o desempenho e os resultados entregues à sociedade".

Plano de Ação: Eixo 3 – Controles Internos e Gestão de Riscos

Palavras-chave: qualidade da gestão, desempenho operacional, produtividade; mapeamento de processos, compartilhamento de informações, certificação, avaliação, excelência e aprimoramento.

Ação 8: Disseminar a política relativa ao controle interno visando à preservação de fraudes, ilícitos e atos de corrupção.

Como fazer:

- *Criar e divulgar materiais instrucionais contendo normativos internos com políticas relativas ao recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes, presentes e patrocínios, fraudes e atos de corrupção e garantir sua ampla divulgação ao público-alvo da norma.*

- *Constar nesse documento as determinações constantes do Código de Conduta Ética do Servidor Público em exercício na EMC e do Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual (Decreto Estadual nº 46.644, de 06 de novembro de 2014, e atualizações) e das normas regulamentares expedidas pelo Conselho de Ética Pública – CONSET, pela Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, e pela Lei Estadual nº 869, de 5 de julho de 1952, tornando explícito as definições, diretrizes e conceitos gerais sobre o tema, permissões e vedações/proibições, responsabilidades, processo para recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes, presentes e patrocínios, investigações e sanções.*
- *Constar nesse documento todas as dúvidas e perguntas frequentes relacionadas à conduta dos agentes quanto ao recebimento, oferecimento e contrapartidas, bem como orientações sobre os instrumentos de controle de fraudes e atos de corrupção.*
- *Reforçar as orientações sobre os instrumentos de controle de fraudes e atos de corrupção, inclusive sobre a existência do Canal de Denúncia do Governo do Estado de Minas Gerais.*
- *Nas reuniões gerenciais constar como pauta a criação e a discussão de planos para a construção de instrumentos anticorrupção e antifraude, e compartilhar com a equipe os resultados obtidos pela instituição nesses quesitos.*

Ação 9: Monitorar e avaliar a gestão de riscos de acordo com as diretrizes, estratégias e objetivos da entidade.
Como fazer:

- *Designar responsável no setor para o monitoramento e avaliação da gestão de riscos de acordo com as diretrizes, estratégias e objetivos da entidade.*
- *Incrementar a gestão de riscos e estabelecer matrizes de responsabilidade.*

Ação 10: Publicar no sítio eletrônico a relação dos colaboradores comissionados e suas áreas de lotação.
Como fazer:

- *Definir uma área exclusiva ou um campo específico no sítio eletrônico e na intranet para publicar, sistematicamente, a relação e a movimentação dos colaboradores e comissionados e suas respectivas áreas de lotação, tanto na Rádio como na TV.*
- *Construir treinamento para orientar os colaboradores a utilizar os sistemas do governo, entre eles o Portal da Transparência, SIAD, Ponto Digital e outros.*

Ação 11: Reforçar a política para uso do direito de imagem e áudio, bem como a divulgação dos normativos sobre responsabilidade e sanções administrativas com adoção de iniciativas de prevenção a infração de normas.
Como fazer:

- *Disponibilizar manual a ser consultado pelos colaboradores contendo a política sobre o uso do direito de imagem e áudio.*
- *Promover periodicamente palestras com profissionais especializados nessa área, bem como divulgar cursos sobre o tema.*
- *Encarregar colaborador para se ocupar da respectiva atribuição ou mesmo a criação de uma comissão interna de direito de imagem e autoral.*
- *Criar e divulgar normas de condutas técnicas entre os vários setores, principalmente os da área finalística.*

D. Eixo 4 – Gestão de Pessoas

As políticas de gestão de pessoas não tratam somente de procedimentos para pagamento e concessão de férias ou licenças aos colaboradores. São bem mais abrangentes, pois trabalham aspectos sensíveis do desenvolvimento funcional – todos eles importantes para a promoção da integridade:

Na medida em que o conceito de integridade se refere à qualidade de algo que não sofreu influências e/ou impactos em sua estrutura original, o bom colaborador público é aquele que se atém aos objetivos finalísticos do seu trabalho e se compromete com o alcance do bem comum.

É importante garantir qualidade e transparência ao processo de escolha para nomeação, promoção e incremento de salário. Por exemplo, ocupantes de cargos comissionados e de gestão devem possuir experiência, trajetória ilibada e conhecimentos específicos da sua área de atuação. Ou, todos os profissionais prestes a evoluir na carreira ou assumir algum cargo importante devem comprovar o mérito do seu trabalho.

A Administração Pública está deixando de lado aspectos quantitativos para enfatizar pontos qualitativos e intangíveis do capital humano, necessários para conduzir a instituição ao sucesso em sua estratégia organizacional. A gestão de pessoas passa a ser mais abrangente ao envolver aspectos do capital humano, como conhecimentos, habilidades e competências, com a finalidade de tornar a instituição bem-sucedida. Permite-se uma gestão participativa e relações de interdependência com colegas e equipes; as metas passam a ser negociadas e compartilhadas, conferindo maior flexibilidade e dinamismo às atividades (colaboradores agrupados em equipes).

A área de Gestão de Pessoas ou Diretoria de Recursos Humanos é responsável por impulsionar, propor e coordenar iniciativas e mecanismos institucionais de gestão do capital humano. Entre outras atribuições, realizar a análise e descrição de cargos; recrutar, selecionar, admitir e desligar/ exonerar colaboradores; recolocar e redistribuir servidores; orientar e integrar novos agentes; auxiliar na avaliação de desempenho e realizar progressões nas carreiras; e treinar e desenvolver pessoas.
Também é responsável por promover ações que tratem de questões relacionadas às relações de trabalho, clima organizacional, absenteísmo, rotatividade, produtividade, comportamento dos colaboradores, incluindo ações que trabalham a motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças e resolução de possíveis conflitos que possam impedir o desenvolvimento das equipes.

Plano de Ação: Eixo 4 – Gestão de Pessoas

Palavras-chave: recrutamento, seleção, acolhimento, gestão de pessoas, recursos humanos, demanda quantitativa e qualitativa de vagas, perfil profissional, especialidades, perfil comportamental, perfil psicológico, autoconhecimento e plano de desenvolvimento individual; pesquisa de clima organizacional; cultura organizacional; satisfação no trabalho e valorização profissional; gestão do desempenho; competências técnicas e desenvolvimento profissional; capacitação e conhecimentos; saúde; bem-estar; qualidade de vida e produtividade.

Ação 12: Promover e reforçar as diretrizes administrativas.

Como fazer:

- *Elaborar, por parte de cada chefia, e por parte da própria Secretaria de Cultura, as diretrizes a serem seguidas por todos na instituição, a partir do Mapa Estratégico e respeitando a autonomia de cada entidade.*
- *Disponibilizar e dar publicidade por meio de documentos (Regimento Interno) e nos canais internos visando promover, sustentar e reforçar, todas as diretrizes administrativas, setor a setor, contendo as orientações quanto às Normas do Regimento Interno, Termo de Compromisso Solene e Código de Conduta Ética do Servidor Público.*
- *Incorporar as ações ao canal da Comissão de Ética Profissional e Conduta Funcional para que o agente público possa formular consulta sobre a existência de conflito de interesses, por meio de formulário específico com o objetivo de orientar, em dúvida, sobre a existência de conflito de interesses em alguma situação concreta, individualizada e que lhe diga respeito.*
- *Elaborar e divulgar materiais de orientação sobre o tema, tais como cartilhas, guias de orientação, respostas a perguntas frequentes e outros similares, sempre com enfoque preventivo, para que os agentes públicos se mantenham esclarecidos e possam evitar a ocorrência de conflito de interesses.*
- *Divulgar e oferecer treinamento sobre o Código de Conduta Ética do Servidor Público.*
- *Promover campanhas preventivas pela Comissão de Ética Profissional e Conduta Funcional, visando à reciclagem periódica dos colaboradores sobre o tema "Ética Pública".*
- *Disseminar a política relativa ao controle interno de fraudes e atos de corrupção.*
- *Manter incentivos relevantes e de qualidade que possam sustentar a conduta de cada colaborador.*
- *Reforçar a divulgação do Código de Ética do Servidor Público.*
- *Disponibilizar e dar publicidade a todo e qualquer documento que estabeleça as diretrizes administrativas.*
- *Reforçar a divulgação do Código de Ética do Servidor Público.*

Ação 13: Desenvolver ações de incentivo e mobilização que possibilitem a integração dos setores visando a construção de um bom clima organizacional

Como fazer:

- *Realizar workshop para divulgação das ações planejadas e em execução pelas áreas, e troca de conhecimentos e de boas práticas para divulgação (quadrimestral) dos trabalhos de todas as áreas, visando à troca de experiências.*
- *Divulgar, durante o evento acima, qual o perfil desejável para se trabalhar em cada área da instituição, visando melhor adequação dos recursos humanos na instituição.*
- *Realizar pesquisas e avaliar periodicamente o clima organizacional da instituição, de acordo com os métodos a serem oportunamente definidos e divulgar o que foi diagnosticado, após a análise dos dados.*
- *Inserir ações ou conteúdos específicos voltados para qualidade de vida e saúde do agente público, de forma a sensibilizar todos os gestores quanto à importância da participação dos colaboradores nas ações relativas à saúde do trabalhador.*
- *Promover ações de incentivo e mobilização que possam contribuir para a construção de um bom clima organizacional.*
- *Promover visitas entre colaboradores de setores diferentes, nas quais o "colaborador visitante" possa conhecer setores diversos da instituição.*

- *Promover, por meio de cada chefia, a integração entre os setores com a realização de seminários, debates, conferências etc.*
- *Realizar palestras motivacionais, momentos de descontração e de confraternização entre os colaboradores de setores diversos.*

Ação 14: Manter incentivos relevantes e de qualidade que possam sustentar a conduta de cada colaborador.
Como fazer:

- *Promover cursos e palestras abordando o tema em questão.*
- *Divulgar todos os documentos que tratem dos princípios mencionados, bem como desenvolver treinamentos internos para os colaboradores.*
- *Apresentar vídeos educativos e motivacionais para serem exibidos antes de reuniões gerais, incentivando e demonstrando a observância dessas questões.*

Ação 15: Elaborar e institucionalizar política de capacitação e desenvolvimento profissional e incentivar a capacitação dos agentes.
Como fazer:

- *Construir um plano de desenvolvimento, elencando o que deve ser feito, e com quais colaboradores e gestores, para que se atinja os objetivos estratégicos.*
- *Desenvolver e institucionalizar política de capacitação e desenvolvimento profissional a partir dos resultados do levantamento das demandas das áreas e dos perfis, disseminando as ações de capacitação propostas e incentivando a participação de todos os colaboradores e gestores.*
- *Criar rotinas automatizadas a serem gerenciadas pela Diretoria de Recursos Humanos, com posterior disponibilização na intranet, a fim de facilitar as atividades referentes à liberação do colaborador e controle por parte da chefia imediata.*
- *Manter os registros atualizados quanto às instituições/parceiros de ensino e sobre os treinamentos desenvolvidos, com disponibilização de relatórios gerenciais periódicos sobre as capacitações realizadas e sua adequação aos objetivos estratégicos para todo o corpo funcional.*
- *Por parte do Recursos Humanos, coordenar, orientar e acompanhar os programas de capacitação propostos pela instituição e pelo Estado e disseminar as oportunidades disponíveis, gratuitamente, em modalidade presencial e à distância por parceiros institucionais e pelo mercado, estimulando a participação e desenvolvimento dos agentes.*
- *Considerar, para fins de capacitação de colaboradores e gestores, as habilidades valoradas na Avaliação de Desempenho Individual (ADI), por meio de treinamentos presenciais ou por videoconferência, com o intuito de reduzir possíveis insatisfações identificadas em Pesquisas de Clima Institucional.*
- *Ampliar a carta de cursos via EAD e incluir curso sobre ética.*
- *Inserir a palestra sobre assédio moral como item obrigatório no curso introdutório.*
- *Realizar cursos e palestras abordando o tema em questão.*
- *Possibilitar, por meio das áreas envolvidas, capacitações para todos os colaboradores, em parceria com instituições de ensino, sistema S, entre outras, permitindo, assim, que todos sejam treinados.*
- *Apontar a obrigação de repasse e disseminação de conhecimento por parte dos colaboradores que participaram de cursos de capacitação e/ou treinamentos.*

- *Realizar seminários, palestras, debates, workshops e convenção com profissionais de vários órgãos do estado para debater ética e integridade nos órgãos da Administração Pública.*
- *Apresentar campanhas de conscientização sobre assédio moral e normas de conduta no ambiente de trabalho.*

Ação 16: Zelar pela transparência e divulgação dos critérios de avaliação individual, distribuição de cargos e de gratificação.

Como fazer:

- *Sustentar a forma atual de divulgação do processo de avaliação de desempenho por competências dos agentes.*
- *Pactuar metas e a execução das atividades para que estejam em conformidade com o planejamento estratégico da instituição.*
- *Promover cursos, dinâmicas, palestras, debates, workshops etc., com vistas ao desenvolvimento de gestores e colaboradores para adoção do modelo de gestão por competências com direito a pontuação e "Troféus", que poderão ser convertidos em vantagens futuras.*
- *Aprimorar ainda mais o modelo de gestão por competências dos colaboradores, por meio de tutoriais, cartilhas, trilhas, chamadas internas, e-mails marketing entre outros.*
- *Eliminar ao máximo os critérios subjetivos de avaliação de desempenho, e substituí-lo por um questionário que avalie a entrega dos resultados ao longo do ano.*
- *Elaborar materiais de orientação sobre os critérios de distribuição de cargos e de gratificação, tais como cartilhas, guias de orientação, respostas a perguntas frequentes e outros similares, sempre com enfoque preventivo, para que os agentes públicos se mantenham esclarecidos e possam evitar a ocorrência de nepotismo, inclusive em sua modalidade cruzada.*
- *Dar visibilidade na intranet aos documentos, manuais, capacitações, cursos e diretrizes os quais norteiam a avaliação individual de desempenho.*
- *Disponibilizar na intranet um canal no qual o colaborador possa contribuir com sugestões para a melhoria e/ou aprimoramento dos critérios de avaliação individual.*
- *Criar editais internos de concurso para ocupação de cargos de coordenação ou chefia, com prazo máximo de dois anos, para que haja rotatividade e oportunidade entre os profissionais.*
- *Considerar que os cargos de chefia deverão ser ocupadas, além dos 50% (cinquenta) previstos no Plano de Cargos e Salário, mediante programa de processo seletivo.*
- *Na necessidade de preenchimento de cargos públicos comissionados, adotar sempre o programa "Transforma Minas" ou outro procedimento equivalente ao deste programa para a seleção de candidatos, que conta com um processo avaliatório rigoroso e com critério de escolha unicamente baseado no mérito e na competência. O programa é coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) e consolidado como uma das principais ferramentas do Governo de Minas na área de gestão de pessoas, surgindo como referência de experiência bem-sucedida no setor público.*

Ação 17: Manter os canais de comunicação pessoal e impessoal para exposição de opiniões, ideias e críticas.

Como fazer:

- *Acompanhar as pesquisas de clima organizacional para minimizar as chances de conflitos internos, tornando a relação entre colegas ou entre chefes e subordinados mais transparente e saudável.*
- *Definir ações preventivas adicionais, como a abertura de canais efetivos de escuta e a implantação de métodos de conciliação.*
- *Realizar reuniões setoriais de forma frequente, com a periodicidade definida, com o objetivo de repasse de informações pelas chefias, de definição e de feedback sobre o alcance de metas, possibilitando que as opiniões e ideias dos colaboradores sejam ouvidas, de forma a potencializar seu sentimento de pertencimento à instituição, além de favorecer o relacionamento interpessoal junto às equipes de trabalho.*
- *Compreender as formas de assédio, preconceito e discriminação que mais se aplicam à realidade e desenhar estratégias preventivas para enfrentá-las, como por meio de cartilhas, campanhas, rodas de conversa e outros meios de sensibilização para a temática.*
- *Manter os canais de comunicação pessoal e impessoal para exposição de críticas.*
- *Instituir encontros periódicos para debater ideias e construir projetos a partir delas, que abarque essa temática.*
- *Capacitar chefias para condução de reuniões de trabalho.*

E. Eixo 5 – Código de Ética e Comissão de Ética

No dicionário informal, um "código" significa um conjunto de disposições, de regulamentos legais aplicáveis em diversos tipos de atividade ou uma compilação sistemática (compêndio) de leis, normas e regulamentos. Nas políticas de integridade, o código significa uma grande introdução normativa que conduz todas as ações e programas e origina outras regras e controles. Funciona como um "mandamento" de ética e integridade que subordina todos os colaboradores de uma organização, em todos os níveis hierárquicos.

> *Um código de ética ou de conduta, que se aplique a todos, deve traduzir os valores e regras em comandos simples e diretos, adaptados à realidade operacional do órgão ou entidade (CGU, Guia de Integridade Pública, 2015, p. 16).*

Comissões de Ética são as instâncias responsáveis por propor normativos, redigir, publicar e disseminar o Código de Conduta Ética e monitorar a sua aplicação. As comissões estimulam a prática dos deveres, princípios e valores fundamentais estabelecidos pela organização e, quando necessário, fazem investigações, conciliações e propõem sanções éticas. Sendo fundamental para a promoção da integridade nas organizações, tanto no âmbito da cultura ética como no da estrutura interna, deve-se garantir sua autonomia e bom funcionamento.

As Comissões de Ética são unidades colegiadas, de caráter consultivo e deliberativo, com autonomia decisória, ligadas aos dirigentes máximos de cada órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual.

As condutas elencadas no código, ainda que tenham descrição idêntica a de outros estatutos, com eles não concorrem nem se confundem. Os termos são correspondentes e complementares às disposições contidas no Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual (Decreto Estadual nº 46.644, de 06 de novembro de 2014), além de atender às normas e diretrizes estabelecidas pelo CONSET e pela Comissão de Ética da Controladoria-Geral do Estado. Entre as condutas a serem observadas pelo colaborador de controle interno do Estado de Minas Gerais, destacam-se:

- Manter em âmbito profissional e pessoal, inclusive quando do não exercício da função, em atividade externa ou descanso, conduta adequada aos padrões de ética pública;
- Abster-se de emitir opiniões ou adotar práticas que demonstrem preconceito de origem, raça, gênero, cor, idade, credo e quaisquer outras formas de discriminação que possam perturbar o ambiente de trabalho ou causar constrangimento aos demais colaboradores, inclusive aquelas relacionadas a valores religiosos, culturais e políticos;
- Agir respeitosamente e harmoniosamente com equipe técnica, pares do corpo funcional, demais colaboradores e alçadas decisórias, mantendo compromisso com a verdade;
- Colaborar com órgãos e entidades de controle interno e externo da administração federal, estadual e municipal, outras instâncias e representações de controle social e Poderes Legislativo e Judiciário, para atendimento integral de preceitos de ética pública, apuração de denúncias e prestação de serviços aos cidadãos;
- Praticar avaliações imparciais e objetivas da utilização de recursos públicos, contribuindo para ampliar o senso de responsabilidade do agente público, a integridade do ambiente institucional do Estado e o estreitamento das relações de confiança entre o poder público e os cidadãos.

Plano de Ação: Eixo 5 – Código de Ética e Comissão de Ética

Palavras-chave: Comissão de ética, moral, código de conduta, conflito, integridade, gestão, compromisso, capacitação, regimento interno e CONSET.

Ação 18: Reforçar a divulgação do Código de Ética do Servidor Público provendo seus valores éticos.
Como fazer:

- *Divulgar com exaustão o Código de Ética do Servidor Público na intranet e desenvolver o Código de Ética próprio para a EMC.*
- *Elaborar uma campanha de longo prazo em que cada tópico do Código de Ética vai sendo divulgado.*
- *Treinar chefias para conhecimento do Código de Ética.*
- *Considerar a criação de Ato Normativo interno que contenha política relativa à proibição do assédio ou discriminação no órgão, instâncias de apuração e sanções cabíveis (Código de Conduta Ética do Servidor).*

Ação 19: Manter a comunicação das ações da Comissão de Ética e do Plano de Integridade da EMC sempre atualizada.
Como fazer:

- *Reforçar a comunicação da campanha do Plano de Integridade EMC.*
- *Disponibilizar na intranet temas para conscientização e promoção da ética.*
- *Realizar seminário sobre ética aberto a todos os colaboradores.*
- *Criar uma nova Comissão de Ética a partir do novo Código de Ética da EMC.*
- *Aproveitar a programação da TV e da Rádio para dar publicidade à sociedade sobre a Comissão de Ética e sobre a existência do Plano de Integridade da EMC, visando ampliar a imagem pública e a reputação.*
- *Definir um período de participação razoável e de revezamento para cada membro, de forma a que outros colaboradores possam contribuir conforme previsto no decreto.*
- *Desenvolver convites para fins de participação e revezamento dos membros da Comissão de Ética.*

F. Eixo 6 – Gestão da Comunicação

Comunicação é a chave de *accountability*, da responsabilidade e do engajamento. Comunicar os riscos, o planejamento e toda a gestão estratégica, além do que foi definido, bem como os respectivos responsáveis pelo acompanhamento, é essencial para o funcionamento da organização rumo à integridade e à mentalidade de riscos.

A comunicação deve ser periódica, sistemática e alcançar toda a organização – dirigentes, colaboradores, terceiros, fornecedores e demais *stakeholders*.
A pesquisa de diagnóstico realizada internamente apontou diversas demandas por parte dos colaboradores que, em geral, são demandas que já foram publicadas e que constam oficialmente em regimentos internos. Portanto, neste eixo específico sobre a Gestão da Comunicação, concentrou-se grande parte das ações de esclarecimentos e de como fazer para reduzir ou reverter os aspectos negativos em aspectos positivos.

No Acordo de Cooperação do Planejamento Estratégico celebrado com a Fundação João Pinheiro, a etapa 5 sobre a Comunicação das Estratégias trará novas oportunidades para esclarecer e apresentar caminhos para as diversas demandas levantadas na pesquisa interna deste Plano de Integridade.

Após aprovação deste documento, sugere-se que o mesmo seja apresentado a todos os colaboradores da instituição – servidores, comissionados, terceirizados e demais partes interessadas. Além disso, o documento deverá ser divulgado na internet e na intranet, permitido o registro de comentários e sugestões, que poderão ser utilizados para posterior monitoramento e aprimoramento do Plano.

Plano de Ação: Eixo 6 – Gestão da Comunicação

Ação 20: Implantar um programa de Comunicação Institucional Participativo e os canais de divulgação de todas as ações dos Conselhos, do Comitê Editorial e do Comitê de Governança e Gestão da Integridade CGGI.
Como fazer:

- *Criar uma Campanha de Comunicação Interna para divulgar, disseminar e reforçar a existência de todos os Conselhos e Comissões da instituição, nos diversos canais de comunicação interno e externo: site, intranet, cartazes, murais, boletins de Marketing e e-mail institucional.*
- *Implantar um programa de Comunicação Institucional Participativo que abranja a interlocução interna (comunicação entre colaboradores e dirigentes máximos), contendo medidas sólidas construídas com a participação dos colaboradores e de membros da sociedade, bem como a definição de um fluxo de informação e acompanhamento sobre a eficácia desse plano (pesquisas).*
- *Produzir e distribuir aos stakeholders e ao público interno material esquematizado com a estrutura da empresa, ressaltando o papel dos Conselhos e Comissões (folders, editoriais e informativos).*
- *Divulgar e disponibilizar as diretrizes do Comitê Editorial para todos os colaboradores e parceiros.*
- *Promover palestras e treinamentos internos sobre as diretrizes editoriais.*
- *Abrir um campo na intranet para a comissão editorial publicar as atas da reunião.*

- *Ressaltar que a comissão editorial está vinculada e deverá trabalhar em colaboração com Conselho Curador da EMC.*
- *Aprimorar canais de comunicação interno e externo para divulgação das Ações de Governança e da Gestão da Alta Administração.*
- *Inserir mensagem da Alta Administração sobre o posicionamento institucional em relação à promoção da integridade e ao combate à corrupção no Plano de Comunicação Institucional e nas publicações (manuais, cartilhas, comunicados, boletins, revistas etc.).*
- *Divulgar a missão da EMC em todos os documentos oficiais, uma vez que declarações escritas da Alta Administração, para todos os stakeholders, ajudam a comunicar (e documentar) os padrões éticos da instituição e o seu posicionamento.*
- *Enviar e-mails periódicos, adaptados aos diferentes públicos, chamando a atenção para a tolerância zero da instituição quanto à prática de atos ilegais, especialmente para os atos de corrupção (Manual de Boas Práticas e Código de Ética EMC).*
- *Tornar disponíveis lembretes que endossam o comprometimento inequívoco da Alta Administração em fomentar condutas éticas e transparentes, bem como a observância aos processos de compliance na intranet, no site institucional e/ou em outras áreas, visando manter os discursos alinhados com a finalidade institucional, e incorporando valor às ações da EMC e melhoria da imagem, e da reputação da instituição.*
- *Disponibilizar* área fixa na intranet para informar o posicionamento da instituição.
- *Reforçar continuamente sobre a necessidade de a Administração desenvolver trabalhos em conjunto com a auditoria, afastando riscos relacionados com práticas irregulares ou ilícitas.*
- *Construir campanha institucional interna com foco em ações do dia a dia que repercutam em omissão e/ou corrupção.*
- *Promover diálogo ou canal entre colaboradores e o presidente.*

Ação 21: Estabelecer as diretrizes editoriais e compartilhar em todos os canais.
Como fazer:

- *Definir um grupo de representantes da rádio e da TV para elaborar manual de redação, com diretrizes editoriais a serem observadas por todos os setores da empresa que produzem conteúdo destinado ao público externo.*
- *Disponibilizar manual a ser consultado pelos colaboradores sobre a política sobre o uso do direito de imagem e áudio.*
- *Realizar seminários abertos à participação da sociedade civil e entidades públicas sobre diretrizes editoriais da EMC.*
- *Criar um manual específico de comunicação para a EMC e publicar portaria com sua aprovação, disponibilizando-a na intranet.*

Ação 22: Construir o *Brand Book* da marca institucional EMC e promovê-lo com todas as suas diretrizes de gestão.

Como fazer:

- *Construir o Brand Book da marca institucional com todas as suas diretrizes de gestão. Trata-se do manual das marcas EMC, Rádio Inconfidência e Rede Minas, que descreve as diretrizes para manter a identidade de uma marca em todos os aspectos do negócio.*
- *Adotar e promover a divulgação do Brand Book da marca institucional em todos os canais internos, assegurando-se, por meio de enquetes, que todos os colaboradores o conheçam e sigam as diretrizes da política de aplicação da marca, de forma a garantir a manutenção da imagem e da reputação da instituição.*
- *Encarregar um setor especializado para assumir e desenvolver a gestão das marcas EMC, Rádio Inconfidência e Rede Minas, orientado pelo Brand Book (posicionamento e diretriz editorial), que deverá ser completo e contemplar a essência da marca, descrevendo-a enquanto persona, onde deverá conter o seu Manual de Identidade Visual, a sua origem, características de personalidade da marca e as diretrizes em todos os aspectos do negócio.*
- *Realizar pesquisa de opinião com público externo e interno quanto à aprovação da marca-mãe EMC.*
- *Assegurar que todos os colaboradores conheçam e sigam as diretrizes da política de aplicação das marcas EMC, Rádio Inconfidência e Rede Minas.*
- *Estabelecer cooperação de comunicação integrada entre os conteúdos das emissoras TV e Rádio nas divulgações.*
- *Reforçar para a sociedade a divulgação de uma imagem de programação de cunho cultural e educativo de qualidade.*
- *Reforçar, por meio de campanhas na programação da TV e da rádio, o legado e as intenções dos veículos, em cotejo com a divulgação em redes sociais, no site e na intranet.*
- *Reforçar o comprometimento entre o Planejamento Estratégico, a Linha Editorial e o Código de Ética sobre todas as atividades das instituições, e dar publicidade às ações derivadas e que impactem a produção de conteúdo*.

G. Eixo 7 – Canal de Denúncias

Canal de Denúncias é uma das ferramentas mais importantes de um programa de *compliance* e integridade em todos os tipos de organização. É um meio fácil e assertivo de comunicação que permite aos agentes internos (colaborados em geral) e externos (parceiros comerciais ou institucionais) emitirem sinais de alerta à organização sobre possíveis irregularidades cometidas ou violações aos códigos de conduta ética pactuados internamente.

Essencial para agregar valor aos serviços que a Administração Pública presta à sociedade, o canal abre uma via de comunicação formal para relatos de preocupações, alertas, suspeitas e fatos que indiquem potenciais ou eventuais descumprimentos de normas, regulamentos e legislação ou desvios de conduta de colaboradores e fornecedores.

De acordo com o TCU (2017), além de "contribuir com informações à função antifraude e anticorrupção", o canal "serve de mecanismo de dissuasão de potenciais fraudadores e corruptos". A instituição deve divulgar o canal para todo o público – em organizações públicas, é essencial que a divulgação alcance a sociedade – e garantir processos formativos e informativos constantes aos agentes internos e parceiros sobre o que é objeto de denúncia e como podem realizar as manifestações.

Novos colaboradores e parceiros devem ser informados sobre a existência e o propósito do canal. Na prestação de informações, devem ser definidos e explicitados os critérios de admissibilidade de denúncias e se resguardar a identidade do denunciante. Por trás da interface de comunicação com o usuário, que pode assumir diversas formas, como a própria Ouvidoria Interna, o Canal de Denúncias pressupõe uma estrutura centralizada de recepção, tratamento e apuração que permite a concentração de manifestações em repositório único e o seu acompanhamento sistemático e padronizado, além de pautar rotinas consistentes de apuração.

As denúncias possibilitam à gestão conhecer inconformidades que poderiam passar despercebidas por outros mecanismos de detecção, permitindo, inclusive, respostas mais céleres do órgão de controle. O Guia de Integridade da CGU (2015, p. 36) afirma que "reclamações e sugestões do público podem ser uma fonte de informação importante e devem ser tratadas com seriedade, de forma a permitir que as lições aprendidas sejam utilizadas para melhorar a performance da instituição".

Além disso, a análise das informações coletadas pelo canal pode gerar dados importantes para toda a gestão, como indicadores gerenciais para acompanhamento da operação e direcionamento de ações preventivas e estruturais. A gestão de riscos e os trabalhos de auditoria baseada em riscos são exemplos de como a gestão pode utilizar os achados das comunicações de denúncias nas suas análises.

Nas instituições públicas o canal tem papel especial, que vai além da disposição de informações para melhorar aspectos gerenciais e de auditorias, sendo também essencial para agregar valor aos serviços que a Administração Pública presta à sociedade, na medida em que abre uma via de comunicação formal para relatos de preocupações, alertas, suspeitas e fatos que indiquem potenciais ou eventuais descumprimentos de normas, regulamentos e legislação ou desvios de conduta de agentes públicos e fornecedores. Essencialmente, "os olhos e ouvidos dos cidadãos e das partes interessadas estão em todos os lugares, e a instituição deve estar preparada para se aproveitar desse controle difuso e gratuito" (TCU, 2017, p. 59).

Ademais, algumas ilegalidades são corriqueiramente associadas à atuação das instituições públicas, tais como a alegação de práticas de corrupção e suborno e o conluio em contratações. Para evitar essa associação explícita e fortalecer os laços de confiança que permeiam a relação entre Estado e sociedade, é necessário demonstrar apoio aos denunciantes e encaminhamentos resolutivos das denúncias.

A geração de valor para a sociedade ocorre, pelo menos, em duas medidas: pelo caráter preventivo, pois a detecção sistemática de possíveis atos ilícitos se torna uma medida de desestímulo para as práticas indevidas; e pelo fomento do controle democrático, que permite aos cidadãos e colaboradores exercerem papel fiscalizador que fortalece a sua cidadania ativa – e uma sociedade mais consciente também inibe desvios éticos.

Plano de Ação: Eixo 7 – Canal de Denúncias

Palavras-chave: canal de denúncia, denúncias, fiscalização, sigilo, proteção e corrupção.

Ação 23: Reforçar e incentivar internamente a forma de acesso a todos os canais de denúncia disponíveis aos colaboradores.

Como fazer:

- *Reforçar a comunicação sobre a existência do canal de denúncias da Ouvidoria Geral do Estado (OGE), informando sobre a sua segurança, garantia de sigilo, cujos procedimentos já estão estabelecidos em normativo.*
- *Realizar campanha exaustiva para divulgar este canal, contendo orientações aos agentes denunciantes e àquele que recebe, quanto aos tipos de denúncias, além de orientações sobre como direcioná-las ou tratá-las de forma a gerar credibilidade do canal.*
- *Elaborar cartilhas digitais e eletrônicas (PDF e/ou vídeo), orientando os agentes sobre o que é uma denúncia, como construir uma denúncia de modo eficaz e a importância de denunciar com responsabilidade.*
- *Esclarecer que a identidade do denunciante será resguardada se assim solicitar.*

VII. GESTÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE DA EMC

Todo plano necessita de responsáveis pelo acompanhamento da execução do plano de ação, em caráter formal, e estabeleça uma política de monitoramento contínuo a fim de dar dinamismo e promover constante atualização das ações e iniciativas propostas, ajustando-as conforme novas necessidades e novos riscos. Deverão ser definidas instâncias e formatos de coordenação, supervisão/monitoramento, revisão/atualização e avaliação do Plano de Integridade periodicamente.

A. Comitê de Governança e Gestão da Integridade – CGGI

Segundo a CGU (2017, p. 11), "para que haja um desenvolvimento adequado do programa de integridade, há necessidade de haver uma instância responsável pelo acompanhamento, monitoramento e gestão das ações e medidas de integridade a serem implementadas". Isso porque, sem a designação de um agente ou uma instância responsável pelo plano, dificilmente ele será efetivo.

A instância e/ou comitê responsável deverá ser dotado de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, financeiros e humanos necessários para que possa de fato monitorar, gerir e dar efetividade ao plano de integridade.

A EMC deverá instituir formalmente seu Comitê de Governança e Gestão da Integridade, por meio de uma Portaria que, entre outras atribuições, será a instância responsável pela gestão do Plano de Integridade, especialmente, pelo monitoramento, revisão e atualização das políticas de integridade na instituição.

O referido comitê/instância deverá realizar a gestão e monitoramento, enquanto segunda linha de defesa, de todas as ações sugeridas neste documento, tais como governança, controles internos e gestão de riscos, planejamento estratégico, conflitos de interesse e nepotismo, gestão de pessoal, transparência e controle social.

De acordo com a CGU, a definição de uma instância interna responsável pela gestão da integridade não implica, necessariamente, a criação de um novo sistema de gestão ou de novos padrões de integridade. Cuida-se, apenas, de atribuir a responsabilidade pela verificação da implementação e cumprimento dos padrões de integridade estabelecidos e pela coordenação dos diversos instrumentos existentes.

A centralização da gestão da integridade depende, fundamentalmente, da integração de diversas áreas de gestão e controle da organização. Assim, a instância responsável pela gestão da integridade deve ter capacidade de articulação e coordenação suficientes para atuar de forma adequada e transversal a todas as demais áreas. Objetiva-se, em síntese:

- Reconhecer a importância do tema e dar visibilidade para toda a instituição;
- Possibilitar uma melhor coordenação entre os diversos instrumentos e atores;
- Permitir o acúmulo de experiência (as recomendações, análises e melhores práticas estariam reunidas em um ponto de contato específico);
- Garantir a continuidade da atividade por meio da institucionalização do tema.

B. Execução do Plano de Ação

O Plano de Ação materializa todos os esforços do Plano de Integridade da EMC, reunindo 23 ações definidas e distribuídas nos eixos temáticos e alcançando inúmeros *stakeholders* (agentes internos e externos), com perspectiva de implementação de curto, médio ou longo prazos.

O Apêndice 2 apresenta o Plano de Ação Preliminar contendo as demandas levantadas na pesquisa realizada internamente e algumas sugestões preliminares de ação, que deverão ser complementadas pelo Comitê de Governança e Gestão da Integridade (CGGI). Como desdobramento desse Plano de Ação Preliminar foi construído o Plano de Ação Consolidado com Cronograma, apresentado no Apêndice 3, em substituição à Matriz de Responsabilidade, com a indicação dos setores internos competentes e responsáveis por apoiar ou aprovar cada ação dos eixos. Além disso, ele apresenta uma sugestão de cronograma distribuído para cada eixo temático e suas respectivas ações, contendo uma previsão de prazo de conclusão.

Diferentemente das outras fases da gestão do Plano de Integridade, a responsabilidade pela execução das ações é compartilhada entre atores das mais diversas áreas e o sucesso ou fracasso impactará a organização como um todo.

C. Monitoramento, Revisão e Atualização do Plano de Integridade

Conforme tratado no 1º item deste capítulo, o Comitê CGGI será a unidade responsável pelo monitoramento, revisão e atualização do plano de integridade.

a) Supervisão/ Monitoramento:
O monitoramento representa o acompanhamento contínuo e o controle sistemático da implementação das ações do plano. Será adotado o programa SisPMPI como ferramenta específica e dinâmica de monitoramento, em meio eletrônico.

Devem ser realizados reportes do Comitê de Governança e Gestão da Integridade sempre que necessário, com prazo definido em regulamento próprio.

b) Revisão:
Sugere-se que a unidade reveja as ações sempre que o processo de monitoramento apontar algum gargalo ou necessidade de ajuste. A revisão pode ser realizada em quaisquer campos do monitoramento, ou seja, no conteúdo, responsáveis, produtos e prazos das ações. Todavia, as alterações devem ser apresentadas e justificadas nos reportes às instâncias superiores.

c) Atualização:
Diferentemente da revisão, o processo de atualização do plano deve ter periodicidade predefinida de modo a estruturar bases para análise comparativa e avaliações pela 3º linha de defesa. Além disso, implica em (re)definir, se for o caso, as bases conceituais e estratégicas em que a versão anterior foi concebida, reunir atores em grupos de trabalho para a elaboração e redigir nova proposta.

Considerando que este documento é uma primeira tentativa de sistematização de ações de integridade já desenvolvidas, em desenvolvimento e que poderão ser desenvolvidas pela EMC, sugere-se que a primeira atualização do documento ocorra em 12 meses.

Tanto este documento quanto as atualizações devem obedecer a ritos de aprovação pelas instâncias de governança e pela Alta Administração. Sempre que possível, recomenda-se que o processo de elaboração/atualização seja realizado coletivamente, com ampla representação dos diversos setores do órgão e aberto à consulta do público-alvo.

D. Avaliação do Plano de Integridade

A avaliação dos mecanismos adotados pela instituição é uma das etapas mais importantes da gestão do Plano de Integridade, pois permite identificar fragilidades e oportunidades de melhorias e redirecionar os esforços para ações mais efetivas de promoção da integridade.

Para isso, conforme destacado no eixo de Governança e Comprometimento da Alta Administração, a instituição deverá restabelecer as atividades de auditoria interna formalmente, designando colaborador ou equipe responsável para atuar como 3ª Linha de Defesa.

A auditoria terá como objetivo avaliar o estágio evolutivo das ações sugeridas neste documento, conduzindo processos para que as políticas e medidas de integridade adotadas sejam avaliadas sob três aspectos: existência, qualidade e efetividade. A partir da avaliação, a instituição terá elementos necessários para a elaboração de um novo plano de ação com vistas a promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade.

Segundo o IIA Brasil (2013, p. 4), "a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles e governança."

E. Comunicação do Plano de Integridade

Após aprovação deste documento, sugere-se que o mesmo seja apresentado a todos os colaboradores da instituição – comissionados, terceirizados e demais partes interessadas. Esse documento deverá ser ainda divulgado na internet e na intranet, permitindo-se o registro de comentários e sugestões, que poderão ser utilizados para posterior monitoramento e aprimoramento do Plano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CGU – Controladoria-Geral da União. Guia Prático para Implementação de Programas de Integridade Pública – Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: CGU, 2018. Disponível em http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/ arquivos/integridade-2018. pdf Acesso em abril 2018.

_____. Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-eintegridade/ arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf Acesso em 11 dez 2017.

_____. Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-eintegridade/ arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf Acesso em janeiro de 2018.

_____. Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizespara-empresas-privadas.pdf Acesso em janeiro de 2018.

_____. Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais: orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais. Brasília, DF, dez. 2015. Disponível em: http://www.cgu.gov. br/ Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf Acesso em julho de 2019.

_____. Manual para Implementação de Programas de Integridade: orientações para o setor público. Brasília, DF, jul. 2017. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-eintegridade/arquivos/ manual_profip.pdf Acesso em julho de 2019.

_____. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 7. ed. rev. e atual: Elsevier, 6' reimpressão. Rio de Janeiro, 2003.

COSTA, Elieser Arantes da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos (Série Cadernos De Governança Corporativa, 3). Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, 2007. Disponível em http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf Acesso em 16 out 2017.

_____. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf Acesso em 16 out 2017.

_____ Governança corporativa e boas práticas de comunicação (Série Cadernos de Governança Corporativa, 16). São Paulo, 2017. Disponível em http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoescadernosde-governanca Acesso em 16 out 2017.

MINAS GERAIS. Lei Estadual nº 14.184, de 31 de janeiro de 2002. Dispõe sobre o Processo Administrativo no âmbito da Administração Pública estadual. Disponível em https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/ completa.html?tipo=LEI&num=14184&comp=&ano=2002 Acesso em 26 jul 2019.

_____. Lei Estadual nº 869, de 05 de julho de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Disponível em https://www.almg.gov.br/consulte/ legislacao/completa/ completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=869&ano=1952. Acesso em 09 nov 2017.

_____. Lei Complementar nº 116, de 11 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na Administração Pública estadual. Disponível em https://www.almg.gov.br/consulte/ legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=116&ano=2011 Acesso em 26 jul 2019.

_____. Decreto nº 45.969, de 24 de maio de 2012. Regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo. Disponível em http://www.transparencia.mg.gov.br/images/ stories/decreto-45969.pdf Acesso em 7 dez 2017.

_____. Decreto nº 46.644, de 06 de novembro de 2014. Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual. Disponível em http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/ index.php/ governo/codigo-de-conduta-etica/ page/130?view=page Acesso em 10 nov 2017.

_____. Decreto nº 46.933, de 20 de janeiro de 2016. Dispõe sobre a declaração de bens e valores que compõem o patrimônio privado dos agentes públicos, no âmbito da Administração Pública do Poder

Executivo Estadual. Disponível em https://www.almg.gov.br/ consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46933&comp=&ano=2016
_____. Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017. Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Disponível em http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/ decretos/decreto-47.185.pdf Acesso em 15 mai 2017.
MINAS GERAIS. CGE-MG. Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais – CGE/ MG. 1ª Edição, 2018. Disponível em http://www.cge.mg.gov.br/acge/institucional/plano-de-integridade-da-cge. Acesso em julho de 2019.
_____. _____. Guia de Integridade Pública: Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional. 1ª Edição, 2018. Disponível em http://www.cge.mg.gov.br/acge/institucional/ plano-de-integridade-da-cge. Acesso em julho de 2019.
_____._____. Deliberação CGE nº 01, de 11 de maio de 2017. Aprova o Regimento Interno da Comissão de Ética da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov. br/cidadao/publicacoes/normas/outros Acesso em 26 jul 2019
_____. _____. Resolução Conjunta CGE/OGE nº 01/2019, de 17 de abril de 2019. Dispõe sobre a adoção de procedimentos entre a Ouvidoria-Geral do Estado e a Controladoria-Geral do Estado para o encaminhamento das manifestações e denúncias que especifica. Disponível em http://controladoriageral. mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes-conjuntas Acesso em 26 de jul de 2019.
_____. _____. Resolução Conjunta CGE/SEPLAG/SEF nº 01, de 23 de janeiro de 2019. Dispõe sobre as providências a serem adotadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual em razão das exonerações e dispensas de servidores ocupantes de cargo de provimento em comissão, de recrutamento amplo, ocorridas com a publicação dos Decretos nº 47.606, de 31 de dezembro de 2018, e nº 47.608, de 1º de janeiro de 2019. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/ resolucoes-conjuntas Acesso em 26 jul 2019.
_____._____. Resolução Conjunta OGE/SEPLAG/CGE nº 01, de 15 de dezembro de 2018. Estabelece procedimentos no âmbito da Ouvidoria-Geral do Estado – OGE, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag e da Controladoria-Geral do Estado - CGE para o recebimento, acolhimento e o encaminhamento de reclamação sobre a prática de assédio moral, e dá outras providências. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes-conjuntas. Acesso em 26 jul 2019.
_____. CGE-MG. Resolução Conjunta CGE/ SEPLAG nº 9.751, de 22 de setembro de 2017, Dispõe sobre as metodologias, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores que exercem função de controle interno no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/ handle/123456789/188923/caderno1_2017-09-27%204.pdf?sequence=1 Acesso em 26 de jul 2019
_____. _____. Resolução CGE nº 19, de 20 de junho de 2019. Institui a adoção de instrumentos de transmissão instantânea de sons e imagens na instrução de Processos Administrativos e Sindicâncias em trâmite na Controladoria-Geral do Estado. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/ publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 18, de 20 de junho de 2019. Dispõe sobre a delegação de competência para a prática dos atos que especifica no âmbito da Controladoria-Geral do Estado.19, de 20 de junho de 2019. Institui a adoção de instrumentos de transmissão instantânea de sons e imagens na instrução de Processos Administrativos e Sindicâncias em trâmite na Controladoria-Geral do Estado. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 17, de 18 de junho de 2019. Delega competência ao Corregedor-Geral para aplicação da penalidade disciplinar de suspensão por até 90 (noventa) dias. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 15, de 03 de maio de 2019. 07 de maio de 2019. Dispõe sobre a uniformização de procedimentos institucionais da Controladoria-Geral do Estado e estabelece regras para a realização de reuniões entre agentes públicos e privados. Disponível em http://controladoriageral. mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 12, de 18 de abril de 2019. 07 de maio de 2019. Dispõe sobre a Governança

Participativa na Controladoria-Geral do Estado (CGE), sua composição e funcionamento. Disponível em http:// controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 11, de 30 de março de 2019. Altera a Resolução CGE nº 28, de 18 de outubro de 2017, que dispõe sobre a Comissão de Ética no âmbito da Controladoria-Geral do Estado, designa membros para a sua composição e dá outras providências e a Resolução CGE nº 02, de 06 de fevereiro de 2018, que altera a redação do parágrafo único do artigo 1º da Resolução CGE nº 28, de 18 de outubro de 2017. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/ resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 10, de 15 de março de 2019. Institui o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC) da Controladoria-Geral do Estado e designa a sua composição. Disponível em http:// controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 09, de 27 de fevereiro de 2019. Dispõe sobre a uniformização de entendimentos institucionais da Controladoria-Geral do Estado e estabelece fluxo para a elaboração, aprovação, publicação, revisão e cancelamento de súmulas administrativas. Disponível em http:// controladoriageral.mg.gov. br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 07, de 15 de fevereiro de 2019. Designa comissão responsável pela elaboração de proposta de Planejamento Estratégico da Controladoria-Geral do Estado. Disponível em http:// controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 05, de 06 de fevereiro de 2019. Dispõe sobre a delegação de competência para a prática dos atos que especifica no âmbito da Controladoria-Geral do Estado. Disponível em http:// controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 04, de 01 de fevereiro de 2019. Institui o procedimento de intimação por aplicativo de mensagem instantânea e por e-mail, no âmbito da Controladoria-Geral do Estado. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 03, de 01 de fevereiro de 2019. Estabelece prazo máximo para a permanência no cargo de chefia de unidade setorial e seccional de controle interno nos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, bem como no cargo de direção de unidades da Controladoria-Geral do Estado. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 02, de 01 de fevereiro de 2019. Institui o Programa de Capacitação, Orientação e Valorização de Servidores Públicos do Poder Executivo, denominado “CGE Capacita”, no âmbito da Controladoria-Geral do Estado e dá outras providências. Disponível em http://controladoriageral. mg.gov.br/ cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 41, de 13 de novembro de 2018. Institui o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC) da Controladoria-Geral do Estado (CGE). Disponível em http:// controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 36, de 29 de outubro de 2018. Dispõe sobre os procedimentos de auditoria para as ações de controle da Controladoria-Geral do Estado.. Disponível em http://controladoriageral. mg.gov.br/ cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul.
_____. _____. Resolução CGE nº 34, de 16 de outubro de 2018. Aprova o Plano de Ação para implementação do Modelo de Capacidade de Auditoria (Internal Audit Capability Model) no âmbito da Auditoria-Geral. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 33, de 30 de outubro de 2018. Institui o Programa de Avaliação da Qualidade das Ações de Controle no âmbito da Auditoria-Geral. Disponível em http://controladoriageral. mg.gov.br/cidadao/ publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 31, de 14 de setembro de 2018. Institui o Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/ normas/ resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 10, de 15 de maio de 2018. Institui procedimento de tramitação e aprovação do Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado (PI-CGE). Disponível em http:// controladoriageral. mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.

_____. _____. Resolução CGE nº 09, de 25 de abril de 2018. Institui o grupo de trabalho responsável pela organização do evento de comemoração do primeiro aniversário do Plano Mineiro de Promoção da Integridade e lançamento de materiais orientativos, conforme Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes
Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 04, de 16 de fevereiro de 2018. Institui Comitê responsável por gerenciar a atuação da Controladoria-Geral no âmbito das ações das redes de controle. Disponível em http:// controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 38, de 21 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o procedimento a ser adotado para o atendimento de demandas relacionadas a pedido de acesso à informação no âmbito da Controladoria-Geral do Estado. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/ normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 29, de 28 de outubro de 2017. Prorroga o prazo estabelecido pela Resolução CGE nº 20, de 27 de julho de 2017, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais, em 28 de julho de 2017, que "Institui grupo de trabalho destinado a elaborar plano de integridade específico para a Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, nos termos do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI". Disponível em http:// controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/ publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 25, de 14 de setembro de 2017. Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Servidor em Exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Disponível em http://controladoriageral. mg.gov.br/cidadao/ publicacoes/normas/resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. _____. Resolução CGE nº 20, de 28 de julho de 2017. Institui grupo de trabalho destinado a elaborar plano de integridade específico para a Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, nos termos do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI. Disponível em http://controladoriageral.mg.gov.br/cidadao/publicacoes/normas/ resolucoes Acesso em 26 jul 2019.
_____. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 004, de 2004. Identifica situações que suscitam conflito de interesses e dispõe sobre o modo de preveni-los. Disponível em http://www. conselhodeetica. mg.gov. br/images/documentos/Deliberacao%20004%20Situacoes%20de%20 conflito%20de%20 interesses%20e%20 prevencao.pdf Acesso em 10 nov 2017.
_____. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 002, de 2004. Dispõe sobre a participação de autoridade pública submetida ao Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração em atividades de natureza político-eleitoral. Disponível em http://www.conselhodeetica.mg.gov. br/images/ documentos/Deliberacao%20002%20Participacao%20de%20autoridade%20em%20 atividades%20 politico_ eleitoral.pdf. Acesso em 09 nov 2017.
_____. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 008, de 2008. Orienta sobre as medidas a serem tomadas com relação a brindes e presentes. Disponível em http://www.conselhodeetica.mg.gov. br/images/ documentos/Deliberacao%20008%20%20Brindes%20e%20presentes.pdf Acesso em 10 nov 2017.
_____. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 011, de 2009. Orienta o titular de órgão ou entidade quanto à escolha de membros da Comissão de Ética e estabelece suas atribuições. Disponível em http://www. conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%20011%20Escolha%20 membros%20comissao.pdf. Acesso em 13 dez. 2017.
_____. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 21, de 2014. Dispõe sobre a Declaração Confidencial de Informações (DCI) e atualização de formulários. Disponível em http://www.conselhodeetica. mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%2021_ atualiza%20DCI_TCS_SOE.pdf. Acesso em 10 nov 2017.
_____. SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Resolução SEPLAG nº 29, de 5 de junho de 2016. Essa Resolução estabelece diretrizes, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos do Governo de Minas. Disponível em http://planejamento. mg.gov.br/ documento/resolucao-seplag-no-29-de-05-de-julho-de-2016. Acesso em 11 dez 2017.
MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a gestão de riscos no setor público. 1ª ed.: Fórum, São Paulo,

2017. MPOG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Planejamento Estratégico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016-2019). Brasília, 2016.
_____. Manual de Gestão de Integridade, Riscos, Controles Internos da Gestão. Brasília, 2017. Disponível em http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc Acesso em janeiro de 2018.
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 17. ed.: Atlas, São Paulo, 2002.
TCU – Tribunal de Contas da União. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública. Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Brasília, DF: 2009. Disponível em http:// portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload. jsp?fileId=8A8182A15A4C80AD015A4D5CA9965C37 Acesso em 19 dez 2017.
_____. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – Brasília 2014. Disponível em: http://portal. tcu.gov.br/lumis/portal/ file/fileDownload. jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B3000E2479D Acesso em 12 dez 2017.
_____. O princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle processual das despesas: uma abordagem analítica pela ótica das licitações públicas e das contratações administrativas. Revista TCU nº 128. Brasília, DF: 2013. Disponível em http://revista.tcu.gov.br/ojs/ index.php/RTCU/article/viewFile/68/71 Acesso em 12 dez 2017.
_____. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload. jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D Acesso em 5 nov 2017.
_____. Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União 2015 – 2021, 2015. Disponível em http://portal. tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrat%C3%A9gico%20 2015_2021.pdf Acesso em 10 dez 2017.
_____. Plano de Gestão de Pessoas do TCU: abril 2015/ março 2017. Brasília: TCU, Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep), 2015. Disponível em file:///C:/Users/camil/Downloads/Plano%20 de%20Gest_o%20 de%20 Pessoas%20do%20TCU_web.pdf Acesso em 10 dez 2017.
_____. Relatório sistêmico de fiscalização de tecnologia da informação: tecnologia da informação / Tribunal de Contas da União; Relator Ministro Walton Alencar Rodrigues. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2015. Disponível em https://portal.tcu. gov.br/lumis/portal/file/ fileDownload. jsp?fileId=8A8182A152CCF4020152EAEB3E525F1F Acesso em 12 dez 2017.
_____. Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Brasília, DF: 2017. Disponível em: http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload. jsp?fileId=8A8182A258B033650158BAEFF3C3736C&inline=1. Acesso em: 12 dez 2017.
VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. Ética, São Paulo, Civilização Brasileira, 1993.
_____. Resolução 287, de 12 de abril de 2017. Dispõe sobre a política de gestão de riscos do TCU. Disponível em http://www.lex.com.br/legis_27390734_RESOLUCAO_N_287_DE_12_DE_ABRIL_DE_2017. aspx Acesso em 12 dez 2017.
_____. Gestão de Riscos – Avaliação de Maturidade. Brasília, TCU: 2018. Disponível em http://portal.tcu. gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm Acesso em 8 fev 2018
_____. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em http://portal.tcu.gov.br/ lumis/ portal/ file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A16023355901612E23301D47CE Acesso em 8 fev 2018.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário Pesquisa Diagnóstico

Prezado Colaborador,

Ao responder nossa pesquisa interna, você tem a chance de participar da construção e implantação do **Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI, da Empresa Mineira de Comunicação (Rádio Inconfidência e Rede Minas).**

O **PMPI** busca sistematizar ações voltadas para fortalecer o ambiente de integridade nos órgãos e entidades da Administração Pública, uma vez que o fomento à conduta de ética e integridade tem sido o norteador de grandes avanços seguindo uma tendência internacional.

O primeiro passo envolvendo a designação formal do grupo de trabalho já foi dado. O segundo passo envolve a realização de uma pesquisa interna para compreender a realidade que se quer transformar com a elaboração deste plano, a fim de se obter um diagnóstico da atual situação para adequá-lo ao cenário da nossa organização.

Na prática, a integridade de cada um faz a diferença na vida de todos. Portanto, sua opinião é muito importante e bem-vinda!

Questionário Diagnóstico

Buscou-se criar uma escala padronizada para a maioria das perguntas e respostas, no intuito de facilitar o preenchimento e a geração de estatísticas a partir dos dados. Para isso, escolheu-se as variações de "Aderência" **(de "Não aderente" até "Muito aderente"), que é um termo amplo e polivalente.**

O quadro a seguir apresenta outras variações de conceitos equivalentes para cada termo:

Escala Padrão	Conceitos Equivalentes
0 – Não Aderente	**Não**; nada; nunca; muito baixo; péssimo, discordo plenamente; não aplicável.
1 – Pouco Aderente	Quase nunca; baixo; **ruim**; discordo; pouco aplicável.
2 – Parcialmente Aderente	Regular; **médio**; parcialmente aplicável.
3 – Bem Aderente	Quase sempre; alto; **bom**; concordo; bem aplicável.
4 – Muito Aderente	Sim; tudo; sempre; muito alto; **ótimo**; concordo plenamente; muito aplicável.

PERGUNTAS

Eixo 1 - Governança e Comprometimento da Alta Administração

1 - Você tem conhecimento sobre a existência de Conselhos (Administração, Fiscal, Curador, outros) na organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

2 - A gestão da organização na qual você trabalha é realizada de forma transparente?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

3 - Nos discursos e atitudes da alta administração existe um posicionamento em relação à promoção da integridade e ao combate à corrupção?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

4 - Existe estímulo para um ambiente de confiança na organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

Eixo 2 - Planejamento Estratégico

5 - Você tem conhecimento sobre a existência de um mapa estratégico na organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

6 - Existe orientação quanto aos objetivos estratégicos na organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

7 - Você acredita que as atribuições na organização na qual você trabalha são bem definidas?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

8 - A organização na qual você trabalha tem uma imagem pública ou um legado que você admira ou se identifica?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

Eixo 3 - Controles Internos e Gestão de Riscos

9 - Você conhece políticas, planos ou instrumentos antifraude ou anticorrupção no âmbito da organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

10 – Há na sua organização orientações claras sobre o que fazer quando se tem conhecimento de fraude ou atos de corrupção?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

11 - Existe cooperação e fluxos operacionais entre os setores?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

12 - Você tem conhecimento sobre a periodicidade em que os conselhos e comissões se reúnem?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

13 - A organização na qual você trabalha divulga em seu sítio eletrônico a relação dos servidores comissionados e suas respectivas áreas de lotação?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

14 - Você tem conhecimento sobre a política para uso do direito de imagem e áudio da organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

15 - Você tem conhecimento sobre a política do direito de uso de marcas da organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

Eixo 4 - Gestão de Pessoas

16 - A organização na qual você trabalha possui documento que estabeleça as diretrizes administrativas para seus funcionários e dirigentes?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

17 - Você faz parte de algum Conselho/Comissão de Trabalho?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

18 - Caso não participe, tem interesse em participar?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

19 - Existe integração entre os setores da organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

20 - Como você avalia o clima organizacional na organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

21 - Você acredita que sua conduta é compatível com os princípios de: honestidade, ética, probidade, transparência, moralidade, entre outros?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

22 - São realizadas capacitações relacionadas à promoção da ética e integridade na organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

23 - Você conhece os critérios de avaliação individual da organização na qual trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

24 - Você considera justos os critérios de avaliação individual da organização na qual trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

25 - Você considera transparente a forma como é feita a distribuição de cargos e gratificações na organização na qual trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

26 - Você se sente confortável e seguro para expor suas opiniões e ideias no seu ambiente de trabalho?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

27 - Você se sente confortável e seguro para expor suas críticas no seu ambiente de trabalho?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

Eixo 5 - Código de Ética e Comissão de Ética

28 - A organização na qual você trabalha possui documento que estabeleça as diretrizes para seus funcionários e dirigentes (Código de Ética)?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

29 - As relações dentro da organização na qual você trabalha ocorrem baseadas no código de ética?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

30 - Você tem conhecimento sobre a existência da Comissão de Ética da organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

31 - Você tem conhecimento sobre a existência de uma Comissão para elaboração do Plano de Integridade da EMC?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

32 - Você tem interesse em contribuir com os trabalhos dessa comissão?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

Eixo 6 - Gestão da Comunicação
33 - Você tem conhecimento sobre a Comissão Editorial da organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4
34 - A organização na qual você trabalha possui documento que estabeleça as diretrizes editoriais para seus funcionários e dirigentes (Manual de Jornalismo)?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4
35 - A imagem difundida pela organização na qual você trabalha condiz com suas diretrizes?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4
36 - Você tem conhecimento a respeito da imagem institucional da organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4
37 - Como você avalia essa imagem institucional junto ao público externo?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

Eixo 7 - Canal de Denúncias
38 - Você conhece algum canal de denúncias colocados à disposição do servidor/empregado público?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4
39 - Existe canal de denúncias próprio na organização na qual você trabalha?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4
40 - Existem mecanismos que permitem o acompanhamento das denúncias pelas partes interessadas?
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

Agradecemos a sua participação!

Apêndice 2: Plano de Ação Preliminar

EIXO	ENQUETE	AÇÃO	COMO FAZER?
Eixo 1 - Governança e Comprometimento da Alta Administração	1 - Você tem conhecimento sobre a existência de Conselhos (Administração, Fiscal, Curador, outros) na instituição na qual você trabalha?	**1 – Apresentar os Conselhos e as Comissões de Trabalho da instituição**	- Apresentar a estrutura, objetivos, função, composição e os períodos de reuniões dos Conselhos e Comissões de Trabalho. - Criar convite para participação e revezamento nos conselhos e comissões de trabalho, e divulgar internamente a abertura de vagas quando houver, tornando a participação rotativa. - Realizar reunião de alinhamento com os setores da empresa para detalhar a estrutura organizacional e informar sobre seu funcionamento no âmbito da alta administração. - Produzir e distribuir aos stakeholders interno material esquematizado com a estrutura da empresa, ressaltando o papel dos Conselhos e Comissões (folders, editoriais e informativos). - Criar um grupo de profissionais para fazer a ponte entre os conselhos e a gestão da entidade, a fim de trabalhar o enquadramento dos conteúdos, ou seja, o que comunicar e para quem. - Criar e fazer constar a figura do Convidado Externo (escolhido entre nomes indicados pelos conselheiros para assistir as reuniões sem direito a palavra ou voto), nos conselhos existentes, com o devido revezamento de pessoas para assistir as reuniões, ficando essa responsável por repassar as informações, ressalvando reuniões que devam ser fechadas.
	2 - A gestão da instituição na qual você trabalha é realizada de forma transparente?	**2 – Aprimorar o sistema de governança e gestão participativa/ colaborativa.**	- Implantar um programa de Comunicação Institucional Participativo que abranja a interlocução interna (comunicação entre colaboradores e dirigentes máximos), contendo medidas sólidas construídas com a participação dos colaboradores e de membros da sociedade, bem como a definição de um fluxo de informação e acompanhamento sobre a eficácia desse plano (pesquisas). - Criar um sistema único de divulgação das ações de governança e gestão da alta direção. - Unificar e dar publicidade às agendas de compromissos dos gestores junto com as políticas de integridade. - Realizar reuniões periódicas informando as principais medidas tomadas pelos gestores. - Criar e disponibilizar uma caixa de sugestões ou email para receber as demandas relativas. - Realizar pesquisa interna para tentar levantar quais pontos são "não considerados transparentes" visando sua solução, tendo em vista que hoje com os sistemas de Governo, tudo tem ficado mais transparente, quando se utiliza sistemas públicos e de acessos pela Internet. - Atualizar canal de comunicação interno, com periodicidade mínima pré-definida, sobre as informações relativas às decisões gerenciais. - Promover reuniões setoriais para avaliar atividades específicas, e produzir, semestralmente, relatórios contendo as informações acerca de gastos com pessoal, com nomeação de profissionais, gastos da máquina, isto é, custos em relação ao capital humano e de infraestrutura, com posterior publicação em relatório anual das atividades, tanto para o público interno quanto para o externo. - Adotar mecanismos como processos seletivos internos para escolha de gestores. - Instituir mecanismos de avaliação da gestão de forma direta e sigilosa. - Implantar ou nomear a figura do Ombudsman.
	3 - Nos discursos e atitudes da alta administração existe um posicionamento em relação à promoção da integridade e ao combate à corrupção?	**3 – Publicar mensagem da alta administração sobre o posicionamento institucional em relação à promoção da integridade e ao combate à corrupção.**	-Inserir mensagem da alta administração no Plano de Comunicação Institucional e nas publicações (manuais, cartilhas, comunicados, boletins, revistas, etc.). - Divulgar a missão da EMC em todos os documentos oficiais, uma vez que declarações escritas da alta administração, para todos os stakeholders, ajudam a comunicar (e documentar) os padrões éticos da instituição e o seu posicionamento. - Enviar e-mails periódicos, adaptados aos diferentes públicos, que chamem a atenção para a tolerância zero da instituição quanto à prática de atos ilegais, especialmente para os atos de corrupção (Manual de Boas Práticas). - Tornar disponíveis lembretes que endossem o comprometimento inequívoco da alta administração em fomentar condutas éticas e transparentes, bem como a observância aos processos de compliance na intranet, no site institucional ou em outras áreas, visando manter os discursos alinhados com a finalidade institucional e incorporando valor às ações da EMC e melhoria da imagem e da reputação da instituição. - Disponibilizar uma área na intranet para informar o posicionamento da instituição. - Sempre que o trabalho é feito junto da auditoria, a administração consegue se afastar das possibilidades de sem intenção permitir qualquer tipo de corrupção. - Promover palestras de compliance abertas a todos os interessados na empresa, com participação da alta administração. - Criar e incentivar canais de sugestões que permitam a participação direta de todos os colaboradores. - Realizar reuniões trimestrais com toda a equipe da EMC para apresentar ações de integridade na instituição. Essas reuniões visam buscar o comprometimento com a produção de atividades direcionadas a esse objetivo: a promoção de valores éticos. - Construir campanha institucional intenas com foco em ações do dia a dia que repercutam em omissão e/ou corrupção
	4 - Existe estímulo para um ambiente de confiança na instituição na qual você trabalha?	**4 – Fomentar e promover ações que estimulem um clima interno de confiança e bem-estar com o aval da alta administração.**	- Criar protocolo para constar a participação contínua e efetiva dos líderes nos eventos e capacitações, cuja presença tem efeito simbólico na demonstração de compromisso com a promoção da integridade, servindo como exemplos e motivadores de mudança. Vale lembrar que o corpo funcional da instituição tende a prestar mais atenção quando os dirigentes máximos estão presentes aos eventos e capacitações. - Quando não for possível, a Alta Administração deverá transmitir mensagens de integridade/compliance no primeiro momento posterior aos eventos ou em reuniões de trabalho ou de alinhamento. - Ao participar de treinamentos, com o apoio do RH, orientar seus agentes no dia a dia no que diz respeito às normas a serem seguidas, e incentivar o uso de canais corporativos para a comunicação de condutas diferentes do esperado pela instituição, com o objetivo de demonstrar para o corpo funcional que todos têm que estar em conformidade com a política de integridade. - Realizar pesquisas internas (enquetes) que visem captar a percepção de um ambiente de confiança na instituição e o grau de comprometimento da alta administração com as políticas de integridade. - Realizar reuniões, palestras motivacionais, momentos de descontração e/ou confraternização entre os funcionários de setores diversos. - Incentivar a criação de treinamentos internos e externos permitindo a qualificação dos colaboradores sempre que possível. - Assegurar tratamento impessoal e isonômico nas questões administrativas, estabelecendo ou dando publicidade às regras que devem ser aplicadas. - Encarregar cada chefia a produzir estímulos para aumentar a confiança entre os profissionais, como a realização de prestação de contas de todas as atividades, avaliação de resultados e promoção de objetivos relacionados às atividades de casa setor. - Capacitar encarregados de chefias para lidar com colaboradores e com suas respectivas tarefas. - Desenvolver ou divulgar campanhas de conscientização sobre assédio moral e normas de conduta no ambiente de trabalho.

Eixo 2 – Planejamento Estratégico	5 - Você tem conhecimento sobre a existência de um mapa estratégico na instituição na qual você trabalha?	**5 – Elaborar e apresentar o Mapa Estratégico.**	- Elaborar o Mapa Estratégico a partir de discussões com os colaboradores ou no âmbito dos conselhos, partindo-se da definição de missão, visão, valores e estratégia da EMC, adequando-se às perspectivas atuais, e traduzindo-as em um conjunto de objetivos que direcionem as ações em curto, médio e longo prazo, incluindo o estabelecimento das diretrizes editoriais. - O Mapa Estratégico deverá detalhar a forma de execução das ações previstas e o foco de atuação no período. Através dele, será possível a visualização de como as ações impactam o alcance dos resultados desejados, subsidiando a efetiva alocação de esforços e evitando a dispersão de ações e de recursos. - Apresentar o Mapa Estratégico dando publicidade exaustiva de sua existência e realizar a discussão com os colaboradores, o alinhamento, monitoramento e avaliação continuada do planejamento estratégico da EMC. - Condicionar a elaboração do Mapa Estratégico à autonomia administrativa, inclusive ideológica, para a produção em médio e longo prazos de objetivos que levem em consideração as diversas visões políticas, culturais e sociais dos ouvintes e telespectadores. - Criar um comitê de profissionais de todos os setores, indicados por seus pares, para debater os objetivos a serem alcançados pela instituição.
	6 - Existe orientação quanto aos objetivos estratégicos na instituição na qual você trabalha?	**6 – Definir indicadores dos objetivos estratégicos e compartilhá-los através dos gestores.**	- Traduzir os objetivos estratégicos em indicadores mensuráveis, construindo um “caminho”, a partir de um marco zero, que direcione a EMC no futuro e permita a avaliação do percurso de cada objetivo. - Criar rotina para medir os indicadores no tocante ao alcance dos objetivos e permitir que seja verificado se a estratégia está sendo bem-sucedida, e se está fornecendo às partes interessadas os principais resultados esperados, além de dar subsídios às ações corretivas que forem necessárias. - Realizar novas pesquisas interna com objetivo de identificar as prioridades estratégicas institucionais e conceitos de gestão e planejamento estratégico. - Realizar reuniões periódicas informando as principais medidas tomadas pela gestão da instituição, bem como se as medidas contribuíram significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos. - Verificar se já existem indicadores confiáveis e mensuráveis, caso contrário, será necessário criá-los com base nos objetivos previstos no Mapa Estratégico, compartilhá-los e estabelecer procedimentos periódicos para ajuste de ações. - Após a criação do Mapa Estratégico, orientar-se pelos valores em questão. E isso pode ser feito com a criação de um Conselho para debater com os gestores, e avaliar, se os objetivos estão sendo cumpridos, com posterior divulgação dos resultados. Tal Conselho deverá ser composto por colaboradores de carreira, tanto da rádio quanto na TV.
	7 - Você acredita que as atribuições na organização na qual você trabalha são bem definidas?	**7 – Elaborar o Planejamento Tático-Operacional detalhando os macroprocessos.**	- Desdobrar, com a participação dos gestores de cada setor e sua equipe, os objetivos estratégicos em iniciativas e projetos que garantam sua operacionalização, detalhando, assim, o conjunto de atividades que serão implementadas no curto, médio e longo prazos. - Definir papeis e responsabilidades, parâmetros, metodologias e ferramentas para execução e monitoramento das iniciativas e projetos. - Apresentar os macroprocessos da EMC e associá-los às demandas e necessidades das partes interessadas descrevendo os recursos necessários (inputs), os produtos e serviços (outputs) a serem entregues, e os processos (subdivisões dos macroprocessos) que os compõem. - Estabelecer os indicadores de desempenho, se não construí-los, e a adoção de melhorias em processos de trabalho e instrumentos de controle, de forma a atender às necessidades dos stakeholders e maximizar o desempenho institucional. - Incrementar a gestão de riscos e estabelecer matrizes de responsabilidade. - Criar instrumentos que permitam um melhor domínio do negócio e a busca contínua pela excelência e plena integração dos processos de trabalho, operando no cumprimento da missão institucional e no alinhamento aos objetivos organizacionais da instituição. - Definir, por parte dos gestores, critérios mais claros como a implementação do plano de carreira em comum entre as duas instituições, rádio e TV. - Distribuir as FGIs em função das experiências profissionais e responsabilidades, retirando ao máximo os critérios subjetivos que hoje orientam essa distribuição. - Acordar que as atribuições de chefia devam ser ocupadas, em parte, por profissionais de carreira mediante concurso interno e com prazo definido, para que todos tenham chance de ocupar cargos mais altos e com melhores salários.
	8 - A organização na qual você trabalha tem uma imagem pública ou um legado que você admira ou se identifica?	**8 – Construir uma gestão de marca institucional exclusiva para garantir a imagem e a reputação da organização.**	- Construir o Brand Book da marca institucional com todas as suas diretrizes de gestão. - Adotar e promover a divulgação do Brand Book da marca institucional em todos os canais internos, assegurando-se, por meio de enquetes que todos os colaboradores o conheçam e sigam as diretrizes da política de aplicação da marca, de forma a garantir a manutenção da imagem e da reputação da instituição. - Promover a divulgação do Brand Book da marca institucional em todos os canais internos e externos. - Encarregar um colaborador/setor especializado para assumir e desenvolver a gestão da marca EMC, orientado pelo Brand Book (posicionamento e diretriz editorial), que deverá ser completo e contemplar a essência da marca, descrevendo-a enquanto persona, onde deverá conter o seu Manual de Identidade Visual, a sua origem, características de personalidade da marca e as diretrizes em todos os aspectos do negócio. - Estabelecer cooperação utilizando-se da TV como meio de divulgação da Rádio Inconfidência, e da Rádio Inconfidência como meio de divulgação da TV. - Reforçar para a sociedade a divulgação de uma imagem de programação de cunho cultural e educativo de qualidade. - Realizar pesquisa de opinião com público externo e interno quanto a aprovação da marca-mãe EMC. - Reforçar, por meio de campanhas na programação da TV e da rádio, o legado e as intenções dos veículos, em cotejo com a divulgação em redes sociais, no site e na intranet. - Fazer uma apresentação desse legado, pelo RH, a todos que vierem a trabalhar nas duas instituições.

Eixo 3 - Controles Internos e Gestão de Riscos	9 - Você conhece políticas, planos ou instrumentos antifraude ou anticorrupção no âmbito da instituição na qual você trabalha?	**9 – Disseminar a política relativa ao controle interno de fraudes e atos de corrupção.**	- Reforçar a divulgação de normativo interno (ou criar uma Cartilha) que contenha a política relativa ao recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes, presentes e patrocínios, fraudes e atos de corrupção e garantir sua ampla divulgação ao público-alvo da norma. - Constar no documento as determinações constantes do Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na EMC e do Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual (Decreto Estadual nº 46.644, 06 de novembro de 2014 e atualizações), e das normas regulamentares expedidas pelo Conselho de Ética Pública – CONSET, pela Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 e pela Lei Estadual nº 869, de 5 de julho de 1952, tornando explícito as definições, diretrizes e conceitos gerais sobre o tema, permissões e vedações/proibições, responsabilidades, processo para recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes, presentes e patrocínios, investigações e sanções. - Constar na cartilha dúvidas e perguntas frequentes relacionadas à conduta dos agentes quanto ao recebimento, oferecimento e contrapartidas, bem como orientações sobre os instrumentos de controle de fraudes e atos de corrupção. - Reforçar as orientações sobre os instrumentos de controle de fraudes e atos de corrupção. - Explorar ferramenta digital (Intranet e site) para que o agente público possa informar sobre o recebimento de presente, doação, remuneração, doação ou vantagem de qualquer espécie, de pessoa, empresa ou entidade que tenha ou que possa ter algum interesse em relação à Administração Pública, nos termos do artigo 11, do Decreto n. 46.644/14 (Ação 9). - Após elaboração do Plano de Integridade, dar a ele visibilidade de forma sistemática em canais internos de comunicação. - Ter sempre como pauta em suas reuniões gerenciais, a criação e a discussão de planos, para a construção de instrumentos anticorrupção e antifraude, e compartilhar com a equipe a cada três meses os resultados obtidos pela instituição nesses quesitos.
	10 – Há na sua organização orientações claras sobre o que fazer quando se tem conhecimento de fraude ou atos de corrupção?	**10 – Reforçar as orientações sobre os instrumentos de controle de fraudes e atos de corrupção.**	- Solução junto à Ação 9 e 3. - Criar e divulgar o fluxo de procedimentos de controle. - Criar campanhas perenes, a casa mês, para orientar os profissionais em relação aos canais de denúncia do governo e da própria instituição. - Criação de canais seguros.
	11 - Existe cooperação e fluxos operacionais entre os setores?	**11 – Elaborar plano de cooperação e de fluxos operacionais entre setores.**	- Desenvolver em cada setor, através de seu gestor, fluxogramas operacionais próprios e sua conexão cooperativa com os setores afins, que deverão ser publicados nos canais internos para conhecimento e aplicação de todos. - Criar formulário com as atividades de cada setor e que eles possam ser compartilhados internamente pela intranet, em área comum que possa ser acessada por todos os gerentes e coordenadores. - Divulgar o plano de cooperação e fluxo entre os setores.
	12 - Você tem conhecimento sobre a periodicidade em que os conselhos e comissões se reúnem?	**12 – Reforçar a comunicação sobre os períodos de reuniões dos conselhos e das comissões.**	- Solução junto à Ação 1.
	13 - A organização na qual você trabalha divulga em seu sítio eletrônico a relação dos servidores comissionados e suas respectivas áreas de lotação?	**13 – Publicar no sítio eletrônico a relação dos servidores comissionados e suas áreas de lotação.**	- Definir uma área exclusiva ou um campo específico no sítio eletrônico e na intranet para publicar, sistematicamente, a relação e a movimentação dos servidores e comissionados e suas respectivas áreas de lotação, tanto na Rádio quanto na TV. - Construir treinamento para orientar os colaboradores a utilizar os sistemas do governo, entre eles o Portal da Transparência, SIAD, Ponto Digital e outros.

	14 - Você tem conhecimento sobre a política para uso do direito de imagem e áudio da organização na qual você trabalha?	**14 – Reforçar a comunicação sobre a política para uso do direito de imagem e áudio.**	- Desenvolver uma Cartilha tipo Pocket (bolso) de comunicação sobre a política para uso do direito de imagem e áudio, bem como sobre a política para uso de marcas, e dar publicidade em todos os canais de comunicação interno, reforçando a comunicação sobre a política adotada nestes casos. - Criar e disponibilizar um manual a ser consultado pelos colaboradores. - Promover periodicamente palestras com profissionais especializados nessa área, bem como divulgar cursos sobre o tema. - Encarregar colaborador para se ocupar da respectiva atribuição ou mesmo a criação de uma comissão interna de direito de imagem e autoral. - Criar e divulgar normas de conduta técnicas entre os vários setores, principalmente a área finalística.
	15 - Você tem conhecimento sobre a política do direito de uso de marcas da organização na qual você trabalha?	**15 – Reforçar a comunicação sobre a política para uso de marcas.**	- Solução junto a Ação 14.
Eixo 4 - Gestão de Pessoas	16 - A organização na qual você trabalha possui documento que estabeleça as diretrizes administrativas para seus funcionários e dirigentes?	**16 – Promover e reforçar as diretrizes administrativas.**	- Elaborar, por parte de cada chefia, e por parte da própria secretaria de cultura, as diretrizes a serem seguidas por todos na instituição, a partir do Mapa Estratégico e respeitando a autonomia de cada ente. - Disponibilizar e dar publicidade por meio de documentos (Regimento Interno) e nos canais interno visando promover, sustentar e reforçar, todas as diretrizes administrativas, setor a setor, contendo as orientações quanto às Normas do Regimento Interno, Termo de Compromisso Solene e Código de Ética. - Incorporar as ações ao canal da Comissão de Ética Profissional e Conduta Funcional para que o agente público possa formular consulta sobre a existência de conflito de interesses, por meio de formulário específico com o objetivo de orientar o agente público em dúvida sobre a existência de conflito de interesses em alguma situação concreta, individualizada e que lhe diga respeito. - Elaborar e divulgar materiais de orientação sobre o tema, tais como cartilhas, guias de orientação, respostas a perguntas frequentes e outros similares, sempre com enfoque preventivo, para que os agentes públicos se mantenham esclarecidos e possam evitar a ocorrência de conflito de interesses. - Divulgar e oferecer treinamento sobre o Código de Ética. - Promover campanhas preventivas pela Comissão de Ética visando à reciclagem periódica dos colaboradores sobre o tema “Ética Pública”. - Disseminar a política relativa ao controle interno de fraudes e atos de corrupção. - Manter incentivos relevantes e de qualidade que possam sustentar a conduta de cada colaborador. - Reforçar a divulgação do Código de Ética do Servidor Público. - Disponibilizar e dar publicidade a todo e qualquer documento que estabeleça as diretrizes administrativas. - Reforçar a divulgação do Código de Ética do Servidor Público.
	17 - Você faz parte de algum Conselho/ Comissão de Trabalho?	**17 – Divulgar a estrutura e os objetivos dos conselhos e comissões de trabalho.**	- Solução junto à Ação 1.
	18 - Caso não participe, tem interesse em participar?	**18 – Criar comunicado-convite para fins de participação e revezamento nos conselhos e comissões de trabalho.**	- Solução junto à Ação 1.

19 - Existe integração entre os setores da organização na qual você trabalha?	**19 – Desenvolver ações que possibilitem a integração dos setores.**	- Realizar workshop para divulgação das ações planejadas e em execução pelas áreas, e troca de conhecimentos e de boas práticas para divulgação (quadrimestral) dos trabalhos de todas as áreas visando a troca de conhecimentos e de boas práticas. - Divulgar durante o evento acima qual o perfil desejável para se trabalhar em cada área da instituição visando uma melhor adequação dos recursos humanos na instituição. - Realizar pesquisas e avaliar periodicamente o clima organizacional da instituição, de acordo com métodos a serem oportunamente definidos e divulgar o que foi diagnosticado pela instituição, após a análise dos dados. - Inserir ações ou conteúdos específicos voltados para qualidade de vida e saúde do agente público, de forma a sensibilizar todos os gestores quanto à importância da participação dos colaboradores nas ações relativas à saúde do trabalhador. - Promover ações de incentivo e mobilização que possam contribuir para a construção de um bom clima organizacional. - Promover visitas entre funcionários de setores diferentes nas quais o "funcionário visitante" possa conhecer setores diversos da instituição. - Demostrar que já existem algumas integrações acontecendo e usá-las como exemplo, por meio de reuniões trimestrais de integração. - Promover através de cada chefia a integração entre os setores com a realização de seminários, debates, conferências etc. - Reelaborar o organograma da estrutura organizacional e divulgar as funções de chefias e de colaboradores com a definição clara das atribuições.
20 - Como você avalia o clima organizacional na organização na qual você trabalha?	**20 – Promover ações de incentivo e mobilização que possam contribuir para a construção de um bom clima organizacional.**	- Solução junto à Ação 19. - Realizar palestras motivacionais, momentos de descontração e de confraternização entre os funcionários de setores diversos. - Criar políticas de horizontalização entre os profissionais, tais como melhorar o feedback da chefia em relação às atividades de cada um, por meio de encontros entre as equipes para fazer avaliação de ações a cada dois meses.
21 - Você acredita que sua conduta é compatível com os princípios de: honestidade, ética, probidade, transparência, moralidade, entre outros?	**21 – Manter incentivos relevantes e de qualidade que possam sustentar a conduta de cada colaborador.**	- Solução junto à Ação 16. - Promover cursos e palestras abordando o tema em questão. - Divulgar todos documentos que tratem dos princípios mencionados, bem como desenvolver treinamentos internos para os colaboradores. - Criar vídeos para serem exibidos antes de reuniões gerais, incentivando a observância dessas questões.
22 - São realizadas capacitações relacionadas à promoção da ética e integridade na instituição na qual você trabalha?	**22 – Elaborar e institucionalizar política de capacitação e desenvolvimento profissional e incentivar a capacitação dos agentes.**	- Construir um plano de desenvolvimento, elencando o que deve ser feito e com quais colaboradoers e gestores para que ele atinja seus objetivos estratégicos. - Desenvolver e institucionalizar política de capacitação e desenvolvimento profissional a partir dos resultados do levantamento das demandas das áreas e dos perfis, disseminando as ações de capacitação propostas e incentivando a participação de todos os colaboradores e gestores. - Criar rotinas automatizadas a serem gerenciadas pela Diretoria de Recursos Humanos, com posterior disponibilização na intranet, a fim de facilitar as atividades referentes à liberação do colaborador e controle por parte da chefia imediata. - Manter os registros atualizados quanto às instituições/parceiros de ensino e sobre os treinamentos desenvolvidos, com disponibilização de relatórios gerenciais periódicos sobre as capacitações realizadas e sua adequação aos objetivos estratégicos para todo o corpo funcional. - Por parte do Recursos Humanos, coordenar, orientar e acompanhar os programas de capacitação propostos pela instituição e pelo Estado e disseminar as oportunidades disponíveis, gratuitamente, em modalidade presencial e à distância por parceiros institucionais e pelo mercado, estimulando a participação e desenvolvimento dos agentes. - Considerar para fins de capacitação de colaboradores e gestores, as habilidades valoradas na Avaliação de Desempenho Individual (ADI), por meio de treinamentos presenciais ou por videoconferência, com o intuito de reduzir possíveis insatisfações identificadas em Pesquisas de Clima Institucional. - Ampliar a carta de cursos via EAD e incluir curso sobre ética. - Inserir a palestra sobre assédio moral como item obrigatório no curso introdutório. - Realizar cursos e palestras abordando o tema em questão. - Construir, por meio das áreas envolvidas capacitações para todos funcionários, utilizando a escola de EAD da EMC, permitindo assim que todos sejam treinados. - Realizar seminários, palestras, debates, workshops, convenção com profissionais de vários órgãos do estado para debater ética e integridade nos órgãos da ADM Pública.

23 - Você conhece os critérios de avaliação individual da organização na qual trabalha?	**23 – Manter os procedimentos de divulgação dos critérios de avaliação individual.**	- Sustentar a forma atual de divulgação do processo de avaliação de desempenho por competências dos agentes. - Pactuar metas e a execução das atividades para que estejam em conformidade com o planejamento estratégico da instituição. - Promover cursos, dinâmicas, palestras, debates, workshops etc., com vistas ao desenvolvimento de gestores e colaboradores para adoção do modelo de gestão por competências com direito a pontuação e "Troféus" que poderão ser convertidos em vantagens futuras. - Aprimorar ainda mais, o modelo de gestão por competências dos colaboradores por meio de tutoriais, cartilhas, trilhas, chamadas internas, e-mails marketing, entre outros. - Elaborar materiais de orientação sobre os critérios de distribuição de cargos e de gratificação, tais como cartilhas, guias de orientação, respostas a perguntas frequentes e outros similares, sempre com enfoque preventivo, para que os agentes públicos se mantenham esclarecidos e possam evitar a ocorrência de nepotismo, inclusive em sua modalidade cruzada. - Criar canal de consulta junto à Comissão de Ética Profissional e Conduta Funcional para que o agente público possa formular consulta sobre a configuração de nepotismo em situação concreta e individualizada. - Disponibilizar na intranet documentos e diretrizes os quais norteiam a avaliação individual de desempenho. - Disponibilizar e dar publicidade a todo e qualquer documento tratado neste item. - Incentivar o departamento de RH a criar os procedimentos de forma colaborativa e a divulgá-los. - Manter os critérios já existentes e criar uma agenda para ficar disponível na intranet.
24 - Você considera justos os critérios de avaliação individual da organização na qual trabalha?	**24 – Manter o modelo de critérios de avaliação individual.**	- Solução junto à Ação 23. - Disponibilizar na intranet documentos e diretrizes os quais norteiam a avaliação individual de desempenho. - Criar canal no qual o funcionário possa contribuir com sugestões para a melhoria e/ou aprimoramento dos critérios de avaliação individual. - Aprimorar o modelo para diminuir ao máximo os critérios subjetivos de avaliação de desempenho, e substituí-lo por um questionário que avalie a entrega dos resultados ao longo do ano.
25 - Você considera transparente a forma como é feita a distribuição de cargos e gratificações na organização na qual trabalha?	**25 – Construir instrumentos que tornem transparente os critérios de distribuição de cargos e de gratificação.**	- Solução junto à Ação 23. - Criar editais internos de concurso para ocupação de cargos de coordenação ou chefia, com prazo máximo de dois anos de ocupação, para que haja rotatividade e oportunidade entre os profissionais. - Adotar a prática de fomentar Processos seletivos internos.
26 - Você se sente confortável e seguro para expor suas opiniões e ideias no seu ambiente de trabalho?	**26 – Manter os canais de comunicação pessoal e impessoal para exposição de opiniões e ideias.**	- Acompanhar as pesquisas de clima organizacional para minimizar as chances de conflitos internos, tornando a relação entre colegas ou entre chefes e subordinados mais transparente e saudável. - Definir ações preventivas adicionais como a abertura de canais efetivos de escuta e a implantação de métodos de conciliação. - Realizar reuniões setoriais de forma frequente, com a periodicidade definida, com o objetivo de repasse de informações pelas chefias, de definição e de feedback sobre o alcance de metas, possibilitando que as opiniões e ideias dos colaboradores sejam ouvidas, de forma a potencializar seu sentimento de pertencimento à instituição, além de favorecer o relacionamento interpessoal junto às equipes de trabalho. - Compreender as formas de assédio, preconceito e discriminação que mais se aplicam à realidade e desenhar estratégias preventivas para enfrentá-las, como por meio de cartilhas, campanhas, rodas de conversa e outros meios de sensibilização para a temática. - Considerar a criação de ato normativo interno que contenha política relativa à proibição do assédio ou discriminação no órgão, instâncias de apuração e sanções cabíveis (Código de Conduta Ética do Servidor). - Manter os canais de comunicação pessoal e impessoal para exposição de críticas. - Compreender as formas de assédio, preconceito e discriminação que mais se aplicam à realidade e desenhar estratégias preventivas para enfrentá-las, como por meio de cartilhas, campanhas, rodas de conversa e outros meios de sensibilização para a temática. - Instituir encontros periódicos para debater ideias e construir projetos a partir delas, que abarque essa temática. - Capacitar chefias para condução de reuniões de trabalho.
27 - Você se sente confortável e seguro para expor suas críticas no seu ambiente de trabalho?	**27 – Manter os canais de comunicação pessoal e impessoal para exposição de críticas.**	- Solução junto à Ação 26.

Eixo 5 - Código de Ética e Comissão de Ética	28 - A organização na qual você trabalha possui documento que estabeleça as diretrizes para seus funcionários e dirigentes (Código de Ética)?	**28 – Reforçar a divulgação do Código de Ética do Servidor Público.**	- Solução junto à Ação 16. - Utilizar a intranet para a divulgação do Código de Ética do Servidor Público e desenvolver o Código de Ética próprio para a EMC. - Elaborar uma campanha de longo prazo em que cada tópico do Código de ética vai sendo divulgado. - Treinar chefias para conhecimento do Código de Ética.
	29 - As relações dentro da organização na qual você trabalha ocorrem baseadas no código de ética?	**29 – Realizar reuniões setoriais frequentes e periódicas para ampliar as relações de pertencimento e fornecer feedbacks.**	- Solução junto à Ação 26 e 27.
	30 - Você tem conhecimento sobre a existência da Comissão de Ética da organização na qual você trabalha?	**30 – Manter a comunicação das ações da Comissão de Ética sempre atualizada.**	- Solução junto a Ação 1. - Disponibilizar na intranet temas para conscientização e promoção da ética - Realizar seminário sobre ética aberto a todos os colaboradores. - Reforçar a comunicação da campanha do Plano de Integridade. - Montar uma nova comissão de ética, a partir de um novo código de ética da instituição.
	31 - Você tem conhecimento sobre a existência de uma Comissão para elaboração do Plano de Integridade da EMC?	**31 – Reforçar a comunicação da campanha do Plano de Integridade.**	- Solução junto à Ação 30. - Utilizar a intranet e cartazes para a comunicação e convite em questão. - Aproveitar a programação da TV e da Rádio para dar publicidade à sociedade sobre a Comissão para elaboração do Plano de Integridade da EMC, melhorando ainda mais a imagem pública da instituição perante a sociedade (Eixo 2 – Item 8). - Reforçar a divulgação do trabalho da comissão do Plano de Integridade por e-mail institucional. - Reforçar a comunicação interna com campanhas e convites de profissionais das áreas para acompanhar as reuniões e montar a publicidade, por meio de convite as pessoas para participar do PMPI que não sejam membro.
	32 - Você tem interesse em contribuir com os trabalhos dessa comissão?	**32 – Criar comunicado-convite para fins de participação e revezamento dos membros da comissão de ética.**	- Solução junto à Ação 1 e 30. - Criar um período de participação razoável, talvez anual, para cada membro, para que outros possam contribuir.

Eixo 6 - Gestão da Comunicação	33 - Você tem conhecimento sobre a Comissão Editorial da organização na qual você trabalha?	**33 – Criar canais divulgação das ações dos Conselhos e do Comitê Editorial.**	- Criar uma campanha de comunicação interna para divulgar, disseminar e reforçar à existência de todos os Conselhos e Comissões da instituição, nos diversos canais de comunicação interno e externo: site, intranet, cartazes, murais, boletins de Marketing e e-mail institucional. - Divulgar e disponibilizar as diretrizes do Comitê Editorial para todos os colaboradores e parceiros. - Promover palestras e treinamentos internos sobre as diretrizes editoriais. - Abrir um campo na intranet para a comissão editorial colocar as atas da reunião.
	34 - A organização na qual você trabalha possui documento que estabeleça as diretrizes editoriais para seus funcionários e dirigentes (Manual de Jornalismo)?	**34 – Estabelecer as diretrizes editoriais e compartilhar em todos os canais.**	- Solução junto à Ação 5 e 33. - Definir um grupo de representantes da rádio e da TV para elaborar um manual de redação com diretrizes editoriais a serem observadas por todos os setores da empresa que produzem conteúdo destinado ao público externo. - Realizar seminários abertos à participação da sociedade civil e entidades públicas sobre diretrizes editoriais da EMC. - Criar um manual específico para cada uma das instituições, e deixá-lo publicado na intranet.
	35 - A imagem difundida pela organização na qual você trabalha condiz com suas diretrizes?	**35 – Construir o BrandBook da marca institucional com todas as suas diretrizes de gestão.**	- Solução junto à Ação 8. - Reforçar o comprometimento entre o Mapa Estratégico, a Linha Editorial e o Código de Ética sobre todas as atividades das instituições, e dar publicidade a todas as ações derivadas e que impactem a produção de conteúdo.
	36 - Você tem conhecimento a respeito da imagem institucional da organização na qual você trabalha?	**36 – Promover a divulgação do BrandBook da marca institucional em todos os canais internos.**	- Solução junto à Ação 8 e 35. - Reforçar a identidade da empresa em mensagens de canais internos (como e-mail e intranet)
	37 - Como você avalia essa imagem institucional junto ao público externo?	**37 – Assegurar para que todos os colaboradores conheçam e sigam as diretrizes da política de aplicação da marca.**	- Solução junto à Ação 8. - Promover campanhas de divulgação das marcas da EMC em linha com sua missão. - Criar um conselho ou grupo com três membros para atuar nessa área.
Eixo 7 - Canal de Denúncias	38 - Você conhece algum canal de denúncias colocados à disposição do servidor/empregado público?	**38 – Disponibilizar em todos os meios interno, a forma de acesso aos canais de denúncia do colaborador público.**	- Criar um canal interno de denúncias e realizar uma campanha para divulgá-lo, contendo orientações aos agentes denunciantes e àquele que recebe quanto aos tipos de denúncias, além de orientações sobre como direcioná-las ou tratá-las de forma a gerar credibilidade do canal. - Elaborar cartilhas, físicas e/ou eletrônicas (em forma de GIF ou vídeo) orientando os agentes sobre o que é uma denúncia, como construir uma denúncia de modo eficaz e a importância de denunciar com responsabilidade. - Esclarecer que a identidade do denunciante será resguardada se assim ele solicitar. - Criar e divulgar o canal interno próprio de denúncias a partir da definição dos trâmites para acompanhamento dos casos, e dar publicidade aos já existentes do governo. - Desenvolver mecanismos de acompanhamento das denúncias.
	39 - Existe canal de denúncias próprio na organização na qual você trabalha?	**39 – Criar um canal interno de denúncias.**	- Solução junto à Ação 38.
	40 - Existem mecanismos que permitem o acompanhamento das denúncias pelas partes interessadas?	**40 – Desenvolver mecanismos de acompanhamento das denúncias.**	- Solução junto à Ação 38.

Fonte: Dados da Pesquisa de Diagnóstico do Grupo de Trabalho.

Nota: Textos destacados em "Azul" representam os aspectos levantados na pesquisa que foram considerados "Positivos" pelo Grupo de Trabalho. Textos destacados em "Vermelho" representam os aspectos considerados "Negativos".

Apêndice 3: Plano de Ação Consolidado com Cronograma

EIXO	AÇÃO	ÁREA RESPONSÁVEL	PRAZO
Eixo 1 - Governança e Comprometimento da Alta Administração	1 – Criar o Comitê de Governança e Gestão da Integridade (CGGI) para implantação do Plano de Integridade.	Presidência / Alta Administração	Julho/2021
	2 – Apresentar os Conselhos, as Comissões de Trabalho e as formas de participação e revezamento.	Presidência / Alta Administração	Agosto/2021
	3 – Aprimorar o sistema de governança e gestão participativa/colaborativa internamente e junto à sociedade civil.	Presidência / Alta Administração	Outubro/2021
	4– Fomentar e promover ações que estimulem um clima interno de confiança e bem-estar com o aval da alta administração.	Alta Administração / Recursos Humanos	Outubro/2021
Eixo 2 – Planejamento Estratégico	5 – Elaborar o Planejamento Estratégico e sua divulgação.	Presidência / Alta Administração	Novembro/2021
	6 – Definir indicadores dos objetivos estratégicos e compartilhá-los por meio dos gestores.	Presidência / Alta Administração	Outubro/2021
	7 – Elaborar o Planejamento Tático-Operacional detalhando os macroprocessos.	Alta Administração / Recursos Humanos	Outubro/2021
Eixo 3 - Controles Internos e Gestão de Riscos	8 – Disseminar a política relativa ao controle interno visando à prevenção de fraudes, ilícitos e atos de corrupção.	Alta Administração / Recursos Humanos	Setembro/2021
	9 - Monitorar e avaliar a gestão de riscos de acordo com as diretrizes, estratégias e objetivos da entidade.	Alta Administração / Recursos Humanos	Novembro/2021
	10 – Publicar no sítio eletrônico a relação dos colaboradores comissionados e suas áreas de lotação.	Recursos Humanos / Comunicação e Marketing	Agosto/2021
	11 – Reforçar a política para uso do direito de imagem e áudio, bem como a divulgação dos normativos sobre responsabilidade e sanções administrativas com adoção de iniciativas de prevenção a infração de normas.	Alta Administração / Comunicação e Marketing	Agosto/2021

Eixo 4 - Gestão de Pessoas	12 – Promover e reforçar as diretrizes administrativas.	Presidência / Alta Administração / Recursos Humanos	Outubro/2021
	13 – Desenvolver ações de incentivo e mobilização que possibilitem a integração dos setores visando a construção de um bom clima organizacional.	Alta Administração / Recursos Humanos	Outubro/2021
	14 – Manter incentivos relevantes e de qualidade que possam sustentar a conduta de cada colaborador.	Presidência / Alta Administração / Recursos Humanos	Outubro/2021
	15 – Elaborar e institucionalizar política de capacitação e desenvolvimento profissional e incentivar a capacitação dos agentes.	Recursos Humanos	Setembro/2021
	16 – Zelar pela transparência e divulgação dos critérios de avaliação individual, distribuição de cargos e de gratificação.	Recursos Humanos	Setembro/2021
	17 – Manter os canais de comunicação pessoal e impessoal para exposição de opiniões, ideias e críticas.	Recursos Humanos	Setembro/2021
Eixo 5 - Código de Ética e Comissão de Ética	18 – Reforçar a divulgação do Código de Ética do Servidor Público promovendo seus valores éticos.	Presidência / Alta Administração / Recursos Humanos / Comunicação e Marketing	Setembro/2021
	19 – Manter a comunicação das ações da Comissão de Ética e do Plano de Integridade EMC sempre atualizada.	Presidência / Alta Administração / Recursos Humanos / Comunicação e Marketing	Julho/2021
Eixo 6 - Gestão da Comunicação	20 – Implantar um programa de Comunicação Institucional Participativo e os canais de divulgação de todas as ações dos Conselhos, do Comitê Editorial e do Comitê de Governança e Gestão da Integridade CGGI.	Presidência / Alta Administração / Comunicação e Marketing	Setembro/2021
	21 – Estabelecer as diretrizes editoriais e compartilhar em todos os canais.	Presidência / Alta Administração / Comunicação e Marketing	Setembro/2021
	22– Construir o BrandBook da marca institucional EMC e promovê-lo com todas as suas diretrizes de gestão.	Presidência / Alta Administração / Comunicação e Marketing	Outubro/2021
Eixo 7 - Canal de Denúncias	23 – Reforçar e incentivar internamente a forma de acesso a todos os canais de denúncia disponíveis aos colaboradores.	Alta Administração / Recursos Humanos / Comunicação e Marketing	Setembro/2021

Fonte: Grupo de Trabalho.

EMPRESA MINEIRA DE COMUNICAÇÃO - EMC

RÁDIO INCONFIDÊNCIA 100.9 FM | 880 AM

REDE MINAS

RUA TENENTE BRITO MELO, 1090, BARRO PRETO
BELO HORIZONTE - MG | CEP: 30180-074