



**INTEGRIDADEMT**

Programa de Integridade do  
Governo de MT

# **Prêmio Inac – Edição 2023 – Categoria “Experiência Profissional”**

---

## **Modelagem de Consultoria para Elaboração de Planos de Integridade / CGE - MT**

---

## SUMÁRIO

---

<b>01.</b> Resumo.....	04
<b>02.</b> Considerações Iniciais.....	06
<b>03.</b> Equipe de Trabalho.....	07
<b>04.</b> Consultoria em Planos de Integridade – Objetivos.....	10
<b>05.</b> Consultoria em Planos de Integridade – A Experiência Profissional.....	11
<b>06.</b> Considerações Finais.....	18

# 01. Resumo

---

Trata-se de experiência profissional dos auditores da Superintendência de Avaliação e Consultoria em Integridade e *Compliance*, da Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT), na construção de modelagem de consultoria para desenvolvimento do Plano de Integridade em órgãos públicos do Poder Executivo, considerando os critérios da Lei Estadual nº 10.691/2018, com base ainda em referências nacional e internacional em *compliance*.

Antes de definir um modelo específico de atuação no formato de consultoria, havia dificuldades dos órgãos em desenvolver planos de integridade, haja vista que a iniciativa é complexa e inovadora na administração pública.

Ao decidir atuar no formato de consultoria, a equipe de auditores da CGE criou uma abordagem pré-definida de atuação, que pode ser adaptada ao contexto organizacional do órgão/entidade. A iniciativa fomentou uma atuação mais efetiva da CGE em agregar valor e ter uma posição propositiva em questões relativas à governança, riscos e controles.

O modelo de consultoria, em consonância com as Normas Internacionais de Auditoria Interna (IPPF), foi proposto em fevereiro de 2023 e homologado em abril de 2023. De plano, a consultoria começou a ser aplicada na própria CGE e na Secretaria de Estado de Cultura, Esporte e Lazer – SECEL, que tinha uma demanda específica para implementar seu plano de integridade em decorrência de um acordo junto ao Tribunal de Contas do Estado.

Os serviços de consultoria em auditoria interna são, por natureza, de assessoria e, geralmente, são realizados a partir da solicitação específica de um cliente do trabalho. Assessoria, orientação, facilitação e treinamento são as formas mais tradicionais de consultoria, observando, evidentemente, questões essenciais para manter a independência e objetividade da auditoria interna.

No modelo proposto e executado, foram realizadas rodadas de sensibilização com a alta gestão, assessoria no processo de avaliação e tratamento de riscos de integridade e auxílio na elaboração do Plano de Integridade. Em todo o trabalho, são utilizadas diversas técnicas, como entrevistas, mapeamento de stakeholders, oficinas, workshops, benchmarking.

As consultorias em programas de integridade envolvem um levantamento preliminar/diagnóstico do órgão para que seja possível elaborar o planejamento, anuência da alta direção dos termos e condições para realização do trabalho, e a execução das atividades de consultoria em programas de integridade, que, em linhas gerais, entrega os seguintes produtos:

- a. Rodadas de sensibilização para alta e média gestão sobre cultura de riscos e integridade;
- b. Auxílio para elaboração de Declaração de Appetite a riscos de integridade;

- c. Auxílio para uma construção de minuta de política de gestão de riscos de integridade;
- d. Auxílio para identificação, avaliação e tratamento dos riscos de integridade;
- e. Auxílio na construção do Plano de Integridade;
- f. Workshops;
- g. Treinamentos.

É importante ressaltar que o alinhamento entre gestores e auditores, no sentido de reconhecerem seus papéis e responsabilidades, é uma das principais dificuldades em trabalhos desse tipo. Por tal razão, é feito um termo de acordo antes do início da consultoria, além de uma ampla reunião de sensibilização, com apresentação do diagnóstico da organização, com toda a alta direção do órgão/entidade (secretário e adjuntos).

## 02. Considerações Iniciais

---

Em que pese existir uma lei estadual instituindo programa de integridade desde 2018 (Lei Estadual nº 10.691/2018), havia dificuldade em pôr em prática as medidas necessárias para, de fato, impulsionar os órgãos e entidades a fortalecerem o seu sistema de integridade.

Ao longo dos anos, a CGE MT construiu um time de auditores experientes em integridade, tendo em vista que o órgão monitora programas de integridade em acordos de leniência, envolvendo empresas de grande porte com complexos sistemas de *compliance*.

Se por um lado os órgãos têm inexperiência na abordagem necessária para construção de um programa de integridade, a CGE verificou que seu time qualificado de auditores pode, por meio de consultoria, auxiliar no fortalecimento da integridade pública.

As técnicas genéricas de consultoria são conhecidas, mas o trabalho de modelagem exigiu uma adaptação para sistemas de integridade no setor público, observando, principalmente, a realidade local.

A proposta também seguiu as normas internacionais de auditoria interna e traz para administração pública uma realidade já avançada em parte do setor privado.

A modelagem proposta e executada, portanto, segue tendências internacionais e boas práticas em Governança, Riscos e *Compliance* (GRC).

## 03. Equipe de Trabalho

---

O time de auditores envolvidos no trabalho de consultoria em programas de integridade reúne profissionais de diferentes áreas de conhecimento:

### Equipe de Auditoria



**Priscila Alves Ferreira**

Auditora do Estado desde 2017. Experiência nas áreas de auditoria e compliance. Graduada em Administração e Direito (UFMT) e especializanda em Integridade e Governança Corporativa (PUC-Minas). Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção (CPC-A) - LEC/FGV. Auditora Líder ISO 37001 (Sistema de Gestão Antissuborno) e ISO 37301 (Compliance).



**Rodrigo Morais de Amorim**

Auditor do Estado desde 2017, tendo experiência nas áreas de responsabilização de agentes públicos e de pessoas jurídicas, compliance, integridade, acordo de leniência e governança corporativa. Graduado em Direito e Jornalismo (UFMT), é especialista em prevenção e repressão à corrupção e direito constitucional aplicado. Auditor Líder ISO 37001 (Sistemas de Gestão Antissuborno), com reconhecimento internacional da Exemplar Global - Código da credencial 002367.



**André Ramos Gomes da Silva**

Auditor do Estado desde 2017, tendo experiência nas áreas de monitoramento de pós auditoria, integridade pública e Consultoria em auditoria. Graduado em Ciências Contábeis (UNIRONDON), é especialista em Auditoria e Gestão de Riscos no setor público. Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção (CPC-A) - LEC/FGV.

# Equipe de Auditoria

## Deuzi Cristini Nunes da Cunha



Auditora do Estado desde 2021, com experiência na área de auditoria interna, integridade pública e consultoria em auditoria. Graduada em Ciências Contábeis (UFMT), é especialista em Análise e Auditoria Contábil e com MBA em Auditoria Pública. Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção (CPC-A) - LEC/FGV.

## Christian Pizzatto de Moura



Auditor de Estado desde agosto de 2010. Graduado em Ciência Contábeis em 2002 e pós graduação em Auditoria baseada em Riscos em 2019. Certificação como Auditor Líder em Sistemas de Gestão Antissuborno e Compliance ISO 37001 e ISO 37301 no ano de 2022.

## Diego Silva Costa



Auditor do Estado desde 2021, atua nas áreas de compliance, integridade, gestão de riscos, consultoria em auditoria. Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção (CPC-A) - LEC/FGV. Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso e Publicidade em Propaganda com ênfase em Marketing pela Universidade de Cuiabá. Pós-Graduado em Contabilidade Tributária.

Por ser uma profissão muitas vezes não corretamente compreendida pela sociedade e, até mesmo, em algumas organizações, é importante destacar o papel do auditor interno na governança corporativa.

Conforme o Instituto dos Auditores Internos (The IIA), a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e consultoria (*advisory*),



criada para agregar valor e melhorar as operações de uma pessoa jurídica. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle.

Diante da complexidade das atividades, a carreira segue um padrão internacional, que inclui as competências de profissionalismo, desempenho, ambiente, liderança, conforme ilustração do The IIA:



Figura 1 – framework de competências do THE IIA

## 04. Consultoria em Planos de Integridade - Objetivos

---

A consultoria para auxiliar os órgãos e entidades a desenvolverem seus planos de integridade tem os seguintes objetivos:

Gerais:

- ✓ Incentivar a melhoria da Governança e Integridade no Poder Executivo Estadual;
- ✓ Conscientizar gestores e auditores sobre seus respectivos papéis e responsabilidades no fortalecimento da integridade pública;
- ✓ Melhoria da Cultura Organizacional.

Específicos:

- ✓ Desenvolver modelo de atuação em formato de consultoria especializada em desenvolvimento de planos de integridade;
- ✓ Fortalecer a integridade pública conforme perfil, porte e complexidade do órgão/entidade;
- ✓ Solucionar o problema da falta de confiança da sociedade em relação à gestão pública, bem como reduzir a incidência de corrupção e outras práticas ilícitas;
- ✓ Introdução à cultura de riscos e de integridade.

O público impactado direta e indiretamente por essa experiência profissional é abrangente, incluindo cerca de 86 mil colaboradores (efetivos, comissionados, terceirizados, contratados temporariamente e estagiários), fornecedores, licitantes, parceiros estratégicos, cidadãos e pessoas jurídicas usuárias de serviços prestados pelo órgão/entidade.

Cabe ressaltar que, como preconiza a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), fortalecer a integridade pública não é um objetivo em si mesmo. É o caminho para melhores políticas públicas e fortalecimento da confiança pública.

# 05. Consultoria em Planos de Integridade – A Experiência Profissional

A modelagem da consultoria permitiu a CGE uma nova abordagem para atender às demandas dos órgãos.

Impulsionou também a necessidade de regulamentação da Lei nº 10.691/2018, por meio do Decreto nº 376/2023, e a criação de logomarca, sugestões de políticas e portarias, planilhas de riscos, bem como cartilhas e guias de orientação.

Seguem algumas ilustrações:

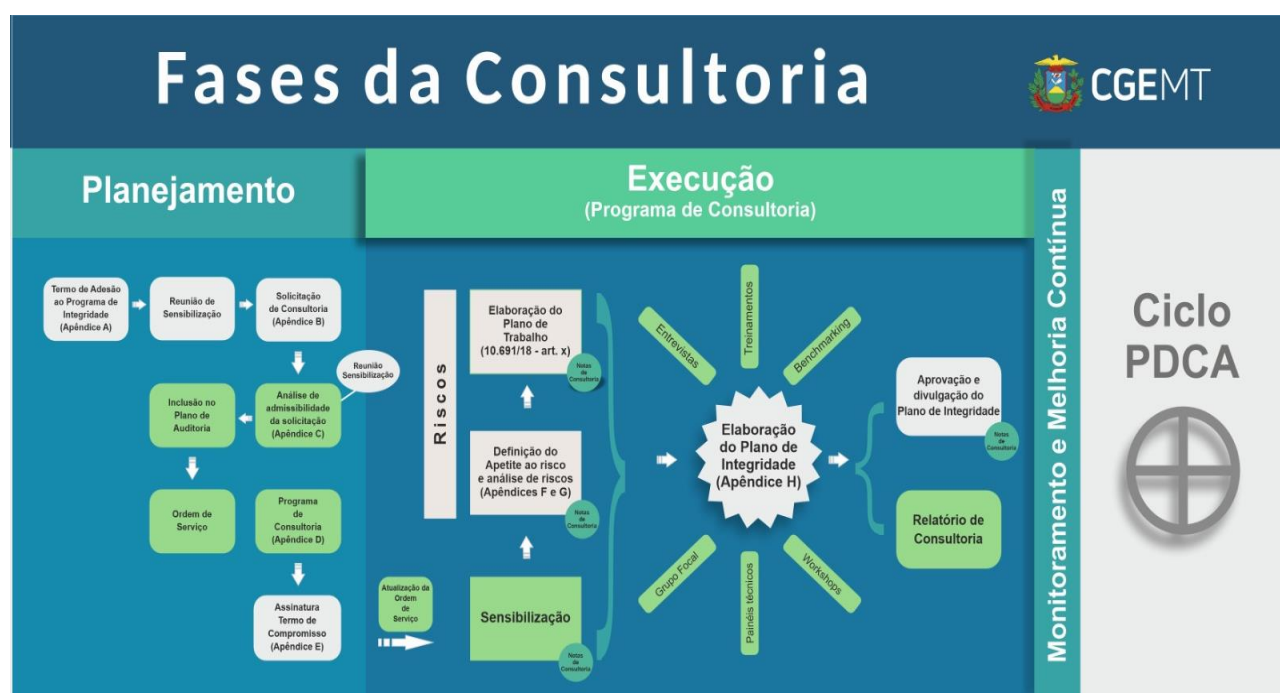
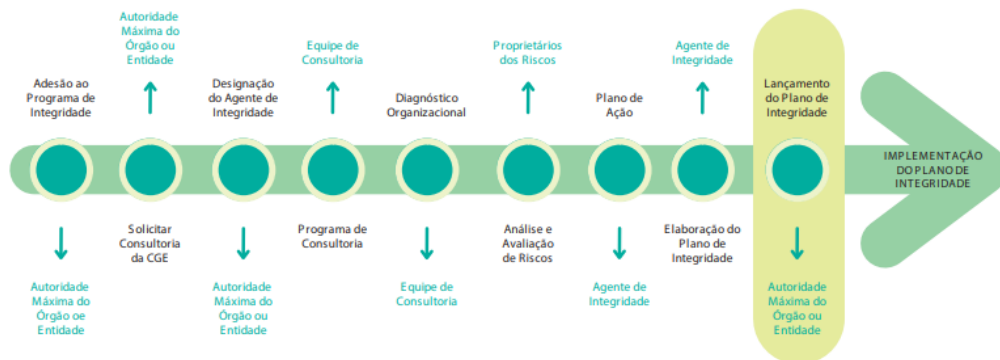


Figura 2 – fases da consultoria

## ETAPAS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE COM CONSULTORIA DA CGE/MT



Fonte: Superintendência de Avaliação e Consultoria de Integridade e Compliance - CGE/MT.

Figura 3 – fases da consultoria



Figura 4 – logomarca Integridade MT



Figura 5 – abertura da apresentação de sensibilização da alta gestão da SECEL/MT



Figura 6 – Matriz Swot Secel

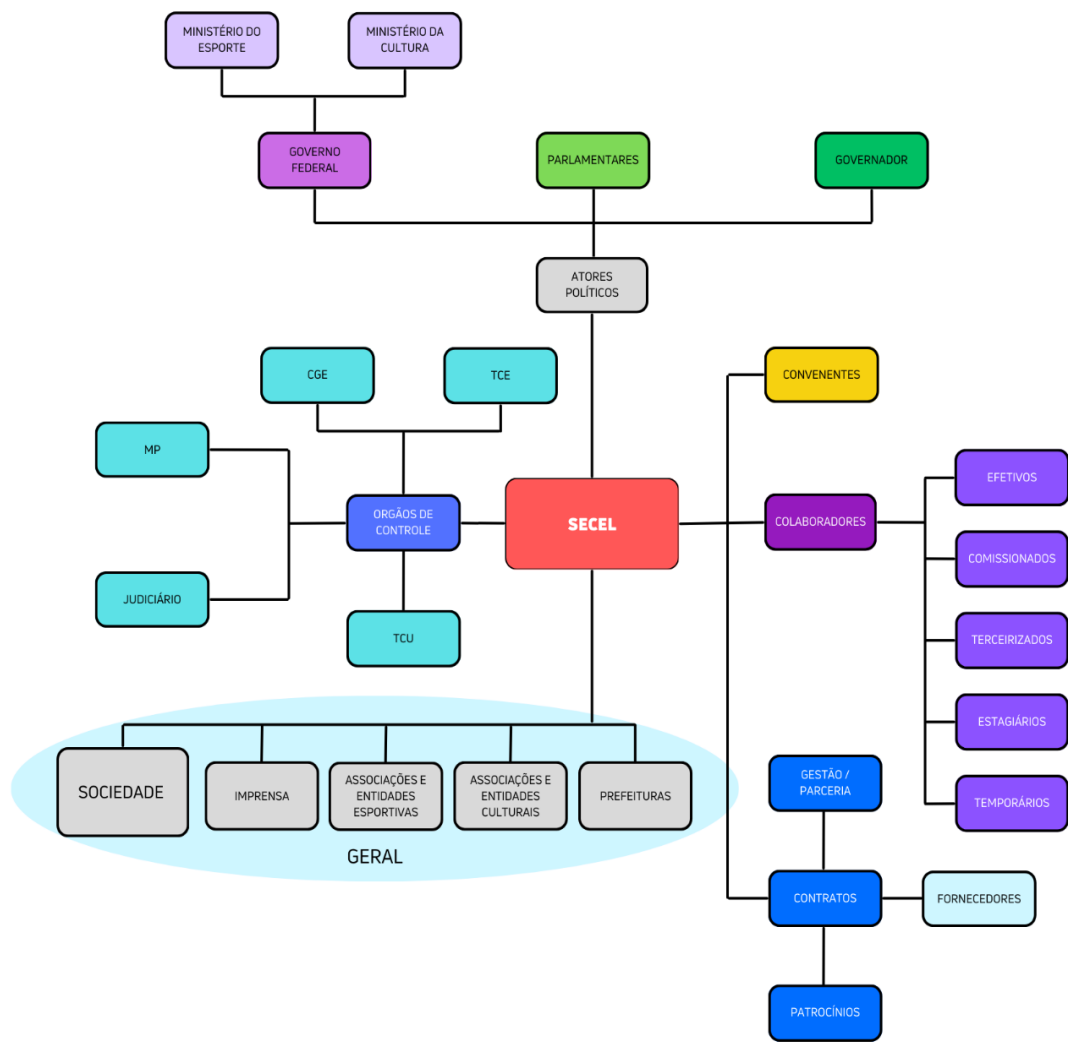


Figura 7 – Mapa de Stakeholders da SECEL – versão resumida

## RISCOS DE INTEGRIDADE

### Registros de Ouvidoria (2019 a 2023)

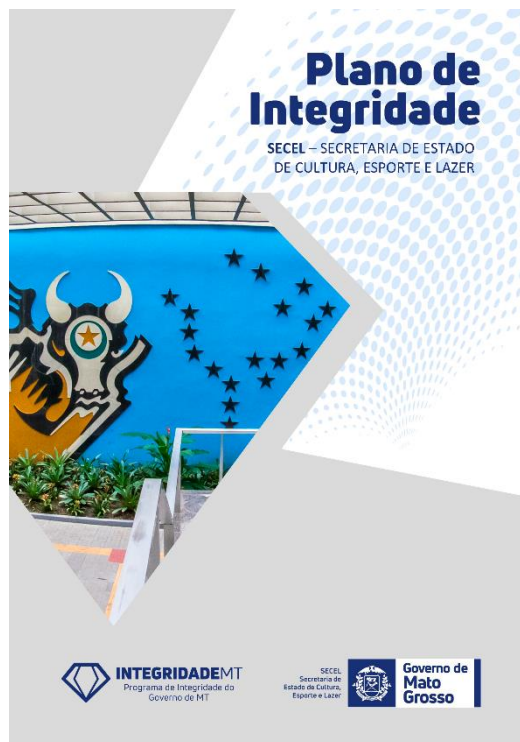


\*Metodologia: CGU (adaptado)

Fonte: Sistema Fale Cidadão

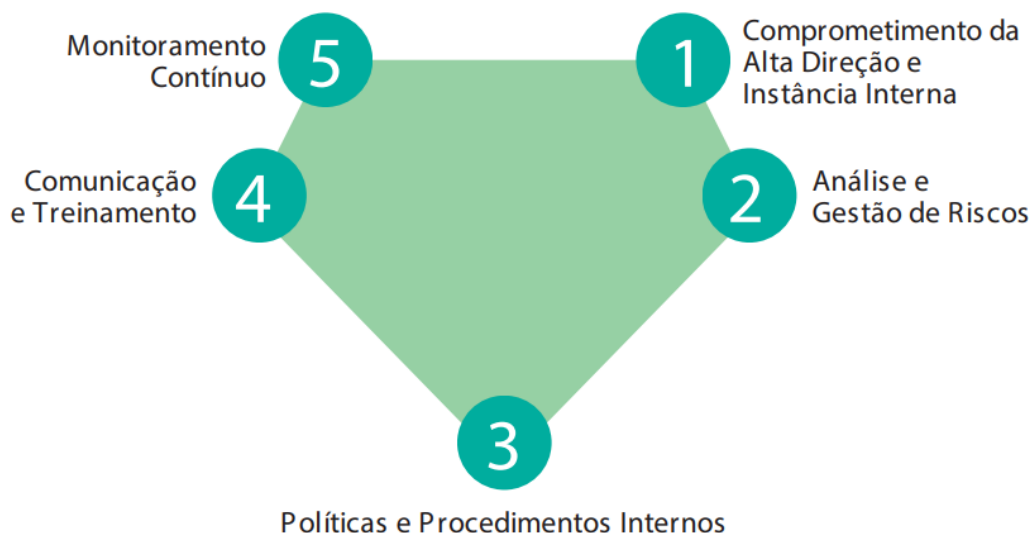
Figura 8 – levantamento preliminar de riscos que subsidiou o planejamento da consultoria na SECEL





Figuras 9, 10, 11 e 12 ilustram capas de publicações relacionadas ao Integridade MT

Importante ressaltar que a logomarca da Integridade MT foi desenvolvida por meio de laboratórios de ideias do time de auditores que construíram a modelagem da consultoria. Com apoio da equipe de comunicação da CGE, foi concebido o desenho de um diamante, de modo a representar algo sólido, difícil de ser quebrado, forte e valioso para a instituição. Já as 5 pontas do diamante representam os 5 eixos do Programa de Integridade de MT: Comprometimento da Alta Direção e Fortalecimento da Instância Interna; Análise e Gestão de Riscos; Políticas e Procedimentos internos; Comunicação e Treinamento e Monitoramento Contínuo.





No tocante ao uso eficiente de recursos, é imperioso ressaltar que se aproveitou da estrutura existente na CGE – auditores, servidores, equipamentos e dependências físicas – e também a estrutura dos órgãos onde a consultoria foi realizada. Desse modo, não houve, em relação à consultoria realizada, aumento de despesas para a implementação.

Ao transformar o “auditor-avaliador” em “auditor-consultor”, há também uma utilização eficiente de recursos, pois aproveita o conhecimento e experiência do profissional para atender a uma demanda especial, agregando valor à administração pública. O cuidado em adequar o trabalho às normas internacionais de auditoria também mostra o zelo profissional devido e proteção à independência e objetividade da auditoria interna.

Como indicadores qualitativos perceptíveis, destacam-se:

- a – mudança de mentalidade de auditores e gestores (papéis e responsabilidades)
- b – regulamentação do programa de integridade, incluindo decreto com cronograma a ser seguido para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual;
- c – Reposicionamento institucional, reforçando a prevenção, com foco na cultura de integridade.

As publicações e regulamentos relacionados ao Integridade MT estão disponíveis no site eletrônico da CGE/MT, conforme segue:

Publicações - <https://www.cge.mt.gov.br/publica%C3%A7%C3%B5es>;

Planos de Integridade - <https://www.cge.mt.gov.br/planos-de-integridade>;

Peças de divulgação - <https://www.cge.mt.gov.br/divulga%C3%A7%C3%A3o>;

Modelos - <https://www.cge.mt.gov.br/modelos1>;

Legislação - <https://www.cge.mt.gov.br/legislacao1>.

## 06. Considerações Finais

---

Verifica-se que, profissionalmente, a oportunidade de realizar consultoria contribuiu no desenvolvimento de habilidades não exploradas nas atividades tradicionais de auditoria. A atuação mais próxima do gestor abre possibilidade de maior engajamento e potencializa o papel do auditor como agente de mudanças, uma tendência em organizações modernas.

No assessoramento, o processo de convencimento é mais intenso e exige do auditor exercer o papel de disseminador de conhecimento, tendo o desafio de inserir o tema integridade na rotina da organização, facilitando o entendimento sobre Governança, Riscos e *Compliance* (GRC).

Além do engajamento da alta gestão, o trabalho de consultoria tende a ser mais produtivo quando o quadro funcional, em diferentes níveis da organização, possui bom nível técnico e de comprometimento.

Por fim, importante ressaltar que estimular a cultura de integridade é fundamental para efetividade dos controles internos. Desse modo, considerando que a auditoria tem como uma das suas principais atribuições avaliar a adequação e eficácia do sistema de controle interno, a consultoria em planos de integridade está totalmente alinhada com a missão da auditoria interna preconizada pelo The IIA: “aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (*assurance*), assessoria (*advisory*) e conhecimento (*insight*) objetivos baseados em riscos”.



**INTEGRIDADEMT**

Programa de Integridade do  
Governo de MT