

# **RELATÓRIO DE CONSULTORIA**

**CONSULTORIA SOBRE PLANO DE INTEGRIDADE**

**TIPO DE CONSULTORIA: ORIENTAÇÃO**

**Exercício: 2025**

<b>DADOS GERAIS</b>	
<b>Número do Processo</b>	<b>2659/2025</b>
<b>Itens de Referência no PAA/PALP</b>	Item 1 do Tópico II do PAA 2025
<b>Objeto da Consultoria</b>	Plano de Integridade do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - TRT7
<b>Macroprocesso relacionado ao objeto da Consultoria</b>	Processo de Governança
<b>Tipo de Consultoria</b>	Orientação
<b>Unidade Consulente</b>	Secretaria-Geral da Presidência Comitê de Ética e Integridade
<b>Unidade Responsável pela Consultoria</b>	Seção de Auditoria de Gestão de Pessoas - SAGP

**ELABORAÇÃO**  
**SAGP**

Maura Cristina Brasil Correia Marinho (Coordenadora)  
Thais Evangelista Fernandes Brito (Apoio Técnico)

**REVISÃO**  
**GABINETE SAUDI**

Rodrigo Ribeiro Cavalcante (Secretário)

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### CONSULTORIA SOBRE PLANO DE INTEGRIDADE

<b>Qual foi o trabalho realizado pela unidade de auditoria?</b>	<p>A Unidade de Auditoria realizou um trabalho de consultoria na modalidade orientação, com o objetivo de identificar boas práticas de integridade no serviço público, avaliar o Plano de Integridade instituído pelo Tribunal em 2024 e apontar oportunidades de aprimoramento na governança da integridade. O trabalho envolveu análise comparativa com iniciativas adotadas por outros órgãos, identificação de lacunas e proposição de medidas que fortaleçam a cultura ética e os mecanismos preventivos da instituição.</p>
<b>Por que a unidade de auditoria realizou esse trabalho?</b>	<p>A realização da consultoria foi motivada pelo destaque do tema <i>integridade</i> na matriz de priorização do Plano Anual de Auditoria (PAA) de 2025, obtendo a maior pontuação (75,15) entre os processos vinculados à Seção de Auditoria de Gestão de Pessoas (SAGP). Essa pontuação refletiu critérios como índice de relevância, grau de criticidade e nível de maturidade dos controles internos, com avaliação conjunta da Alta Administração, gestores e da própria Unidade de Auditoria Interna. Adicionalmente, a baixa conformidade do Tribunal no Sistema e-Prevenção do Tribunal de Contas da União (TCU) – apenas 25% – evidenciou a necessidade de intervenção para fortalecimento do tema.</p>
<b>Quais as principais conclusões alcançadas pela unidade de auditoria?</b>	<p>A consultoria identificou boas práticas de integridade implementadas em outros órgãos públicos que são passíveis de adaptação ao contexto institucional do Tribunal. A avaliação do Plano de Integridade seguiu os parâmetros do questionário do sistema e-Prevenção do TCU, apontando evidências das ações já implementadas, assim como fragilidades em práticas ainda incipientes. Foram também apresentados exemplos concretos e sugestões de iniciativas que podem contribuir para consolidar uma política de integridade mais robusta e eficaz.</p>
<b>Quais as principais recomendações de auditoria?</b>	<p>A auditoria recomendou que a equipe responsável pelo Plano de Integridade selecione e implemente as boas práticas sugeridas, considerando a complexidade, o impacto e os recursos disponíveis. Indicou ainda a necessidade de elaboração de um plano de ação detalhado, com priorização das medidas conforme seu grau de impacto e viabilidade, definição de responsáveis e prazos. Ressaltou, por fim, a importância do monitoramento contínuo das ações e da avaliação periódica de seus resultados, com a realização de ajustes sempre que necessário, visando à efetividade do sistema de integridade do Tribunal.</p>

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
RESULTADOS DA CONSULTORIA .....	9
CONCLUSÃO .....	12
ANEXOS .....	13

## RELATÓRIO DE CONSULTORIA

### INTRODUÇÃO

**Contexto:** A consultoria é atividade de auditoria interna que possui natureza de aconselhamento e se destina a adicionar valor e a aperfeiçoar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e implementação de controles internos na organização, sem que o auditor interno assuma qualquer responsabilidade referente à atribuição de gestão da Unidade consultente.

A realização da consultoria foi motivada pelo destaque do tema *integridade* na matriz de priorização do Plano Anual de Auditoria (PAA) de 2025, obtendo a maior pontuação (75,15) entre os processos vinculados à Seção de Auditoria de Gestão de Pessoas (SAGP). Essa pontuação refletiu critérios como índice de relevância, grau de criticidade e nível de maturidade dos controles internos, com avaliação conjunta da Alta Administração, gestores e da própria Unidade de Auditoria Interna. Adicionalmente, a baixa conformidade do Tribunal no Sistema e-Prevenção do Tribunal de Contas da União (TCU) – apenas 25% – evidenciou a necessidade de intervenção para fortalecimento do tema.

A integridade está diretamente ligada ao princípio da moralidade, previsto no artigo 37 da Constituição Federal. No contexto das organizações públicas, ela se traduz no conjunto de iniciativas, ações e normas que orientam a Administração Pública a entregar os resultados esperados pela sociedade de maneira ética, imparcial, eficiente e transparente.

No serviço público federal, o Decreto nº 9.203/2017 estabelece a integridade como um dos princípios fundamentais da governança e determina que órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional implementem seus próprios Programas de Integridade.

A relevância desse compromisso foi reforçada pelo Decreto nº 11.529/2023, que criou o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI) e instituiu a Política de

Transparência e Acesso à Informação no âmbito da administração pública federal. Vale destacar que, embora a Lei nº 14.133/2021 – que regula as licitações e contratos administrativos – não inclua expressamente a integridade entre os 22 princípios elencados no artigo 5º, ela confere a esse valor um papel de destaque. A integridade surge como critério de desempate nas licitações, como exigência nas contratações de grande vulto e até como fator atenuante na aplicação de sanções administrativas.

No Poder Judiciário, a Resolução nº 410/2021, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), autorizou a criação de sistemas de integridade nos órgãos judiciais. Esses sistemas visam disseminar e implementar uma cultura de integridade, além de promover medidas institucionais para prevenir, detectar e punir fraudes e demais irregularidades, corrigindo falhas sistêmicas identificadas. Na Justiça do Trabalho, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) instituiu, por meio da Resolução nº 373/2023, a política de integridade específica para esse ramo do Judiciário. Convém ressaltar que o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o CSJT e o TCU firmaram acordo de cooperação para utilização do sistema e-Prevenção como ferramenta para avaliação das ações institucionais contra fraude e corrupção.

No âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região (TRT7), as Resoluções Normativas nº 4 e 5/2024 estabeleceram, respectivamente, a Política e o Plano de Integridade. Nesse sentido, o contexto do tema integridade foi analisado com base na matriz SWOT, uma ferramenta estratégica que permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente interno e externo da instituição, conforme demonstrado no quadro abaixo.

**Matriz SWOT (Objeto Integridade)**

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Fatores Internos</b>	<p>Compromisso institucional com a promoção da ética e da transparência (objetivos estratégicos nº 6 e 7 do PEI 2021-2026<sup>1</sup>).</p> <p>Política e Plano de Integridade formalizados (Resolução Normativa nº 4 e 5/2024).</p> <p>Política e Plano de Gestão de Riscos formalizados</p>	<p>Falta de métricas e indicadores claros para monitoramento e avaliação da efetividade das iniciativas de integridade.</p> <p>Riscos de integridade institucional ainda não mapeados.</p>

<sup>1</sup> Objetivo Estratégico nº 6: “Promover a integridade e a transparência em relação aos atos de gestão praticados”.  
Objetivo Estratégico nº 7: “Fortalecer a Governança e a Gestão Estratégica”

	<p>(Resolução Normativa nº 11/2021 e Ato da Presidência nº 71/2021).</p> <p>Política de Prevenção e Enfrentamento da Violência, do Assédio e de Todas as Formas de Discriminação formalizada (Resolução Normativa nº 7/2024)</p> <p>Comitê de Ética e Integridade instituído (Ato nº 161/2024 e Portaria nº 461/2024).</p> <p>Existência de Estatuto de Ética dos servidores (Resolução nº 75/2009).</p> <p>Existência de Código de Conduta da Alta Administração e Gestores (Resolução Normativa nº 9/2021).</p> <p>Processo Administrativo Disciplinar regulamentado (Ato nº 95/2029)</p> <p>Canais de denúncia (Ouvidoria) existentes.</p> <p>Evolução do Tribunal no Ranking da Transparência.</p>	<p>Baixo índice de conformidade na avaliação do sistema e-Prevenção.</p> <p>Possível sobrecarga de trabalho para a implementação das práticas do plano de integridade, considerando a complexidade das exigências e o quadro reduzido de pessoal.</p> <p>Possível necessidade de maior capacitação e treinamento dos servidores para a efetiva aplicação das diretrizes de integridade.</p> <p>Ausência de ferramentas tecnológicas para cruzamento de dados e busca ativa de desconformidades ou alertas de situações atípicas.</p> <p>Normativos éticos e disciplinares desatualizados.</p>
<p><b>Fatores Externos</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Ameaças</b></p>
	<p>Normativos do CNJ e CSJT respaldando a importância da integridade para os órgãos do Poder Judiciário.</p> <p>Maior demanda social por transparência e ética na administração pública, incentivando o fortalecimento dos programas de integridade.</p> <p>Avanço tecnológico possibilitando automação e otimização dos processos de compliance e monitoramento da integridade.</p> <p>Possibilidade de parcerias institucionais para troca de boas práticas e desenvolvimento de iniciativas conjuntas.</p>	<p>Resistência cultural à mudança, dificultando a adoção efetiva das políticas de integridade.</p> <p>Rotatividade de servidores, impactando a continuidade das iniciativas de integridade.</p> <p>Limitações orçamentárias que podem dificultar a implementação de medidas estruturantes.</p>

Fonte: SAGP/SAUDI.

A unidade de auditoria também fez um levantamento inicial sobre os [principais riscos de integridade institucional](#) e do [Plano de Integridade](#) em si. A partir dessas análises preliminares, foi possível orientar a atuação da consultoria de forma mais assertiva, alinhada às necessidades

específicas do Tribunal e aos desafios identificados no fortalecimento do seu sistema de integridade. A consultoria está em consonância com o Plano Estratégico Institucional 2021-2026 do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região (TRT7), especialmente aos Objetivos Estratégicos nº 6 (integridade e transparência) e nº 7 (governança e gestão estratégica). Também atende aos macrodesafios do Poder Judiciário, como o combate à corrupção e o aprimoramento da governança. Além disso, está em sintonia com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), em especial o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16, que busca fortalecer instituições responsáveis e reduzir a corrupção. Ressalta-se que os termos pactuados no Programa de Consultoria foram formalmente aprovados pela Administração, conforme Doc. 16 do Proad 2659/2025.

**Objetivo:** Identificar as melhores práticas de integridade no serviço público, analisar o Plano de Integridade adotado pelo TRT7 em 2024 e apontar oportunidades de aprimoramento na gestão da integridade no Tribunal.

**Escopo:** A consultoria abrangeu pesquisa documental sobre programas de integridade, *benchmarking* com órgãos de referência, análise comparativa de boas práticas, avaliação do Plano de Integridade do TRT7, e a elaboração de um guia de boas práticas com recomendações para o Tribunal.

**Não escopo:** A consultoria não incluiu a execução das recomendações (responsabilidade do TRT7), auditorias formais ou investigações de casos específicos, análises jurídicas aprofundadas além do foco em governança da integridade, nem avaliações de desempenho individual de servidores ou unidades.

**Metodologia:** A metodologia adotada para a realização da consultoria combinou pesquisa documental, *benchmarking* e análise comparativa de boas práticas. Inicialmente, foi conduzida uma pesquisa documental abrangente, com o levantamento e análise de normativos, planos e estratégias relacionados à integridade institucional. Como parte do esforço de *benchmarking*, foram encaminhadas solicitações de informações a 12 Tribunais Regionais do Trabalho, dos quais 9 responderam. Paralelamente, foi realizado um levantamento sistemático de boas práticas em

governança e integridade, por meio da análise de mais de 200 links de sites institucionais, relatórios, manuais e demais documentos públicos. Esse material abrangeu cerca de 70 órgãos distintos, pertencentes a diferentes esferas e poderes da administração pública, o que proporcionou uma visão ampla e comparativa das iniciativas mais robustas e replicáveis. A partir desse mapeamento, foram extraídas referências úteis para subsidiar as recomendações apresentadas ao longo da consultoria. Com o objetivo de apoiar a adoção de medidas práticas, foram elaborados 25 arquivos editáveis, entre modelos de documentos, roteiros operacionais e instrumentos de diagnóstico. Também foram indicadas 16 obras temáticas de referência – incluindo artigos científicos, manuais e guias técnicos – para aprofundamento de conhecimentos sobre integridade, *compliance*, gestão de riscos e ética no setor público. Adicionalmente, a consultoria realizou uma avaliação detalhada do Plano de Integridade vigente, utilizando como base os 132 itens do questionário do sistema e-Prevenção, desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Essa análise permitiu identificar os avanços já implementados, bem como as lacunas e oportunidades de aperfeiçoamento. Ressalta-se que os trabalhos foram realizados em conformidade com a [Resolução CNJ nº 309/2020](#), que dispõe sobre as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental no âmbito do Poder Judiciário, além de estarem alinhados às boas práticas nacionais e internacionais relacionadas à atividade de auditoria interna. Essa abordagem metodológica visou garantir rigor técnico, aderência normativa e viabilidade prática para a implementação das recomendações e medidas sugeridas.

**Limitações/restrições:** Além das limitações gerais inerentes a qualquer consultoria, as principais limitações foram o reduzido quadro da equipe de auditoria, o prazo exíguo para conclusão dos trabalhos, a dificuldade inicial em conciliar a agenda da Alta Administração com a equipe de consultoria para a reunião de apresentação, a complexidade e abrangência da temática da integridade e a falta de resposta de alguns dos órgãos contactados para *benchmarking* dentro do prazo estabelecido.

## RESULTADOS DA CONSULTORIA

### 1. ELABORAÇÃO DO GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM INTEGRIDADE

O documento "[GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM INTEGRIDADE](#)" foi elaborado para auxiliar o TRT7 no desenvolvimento e aprimoramento de seu programa de integridade. O guia está estruturado em cinco eixos principais, alinhados com os definidos pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), e visa apresentar ações ainda não implementadas ou passíveis de melhoria no Tribunal, com foco em inovação e referências inspiradoras. Seu conteúdo abrange:

- **Eixo I - Comprometimento e Apoio da Administração:**
  - Carta de Compromisso com a Integridade
  - Termo de Compromisso e Adesão ao Código de Ética e Conduta
  - Comprometimento com a Integridade de Contratados, Estagiários e Prestadores de Serviço
- **Eixo II - Instância Responsável pela Integridade:**
  - Priorização da Atividade do Comitê de Ética e Integridade
  - Aperfeiçoamento do Código de Ética
  - Estratégia para Esclarecimento de Dúvidas sobre Ética e Integridade
  - Canal de Denúncia
- **Eixo III - Análise e Gestão dos Riscos à Integridade:**
  - Gestão dos Riscos à Integridade
  - Sistema e-Prevenção
  - Integridade nas Contratações
  - Prevenção de Conflito de Interesses
  - Política de Combate à Fraude e à Corrupção
  - Institucionalização de *Red Flags* (Sinais de Alerta para Irregularidades)
  - Integridade na Política de Gestão de Pessoas
- **Eixo IV - Estratégias de Monitoramento Contínuo e Capacitação**

- Consulta sobre Integridade junto ao Corpo Funcional
- Plano de Comunicação e Treinamento em Integridade
- Boletins Informativos sobre Integridade
- Indicadores de Avaliação da Efetividade do Plano de Integridade
- Painel de Monitoramento do Plano de Integridade
- Eixo V - Transparência Pública:
  - Página da Transparência
  - Transparência na Agenda da Alta Administração
  - Acesso Facilitado à Legislação e Normativos de Integridade
  - Documentação e Publicização da Atuação do Comitê de Ética e Integridade
  - Promoção da Cultura da Prestação de Contas e Responsabilização pela Governança e Gestão

Além de reunir práticas recomendadas, materiais de referência e exemplos concretos de boas iniciativas, o guia ainda disponibiliza arquivos editáveis que podem auxiliar diretamente na elaboração e implementação de ações. Ao final, o documento propõe uma matriz de priorização que auxilie na implementação das ações, permitindo ao Tribunal estabelecer um cronograma estruturado e monitorar de forma eficaz o progresso na consolidação de sua política de integridade. A metodologia adotada pela consultoria resultou em um documento prático, acessível e funcional, que também cumpre o papel de repositório de boas práticas. Dessa forma, **recomenda-se a leitura cuidadosa do material, com o objetivo de identificar as práticas mais adequadas à realidade do Tribunal, fortalecendo e aperfeiçoando sua gestão da Integridade.**

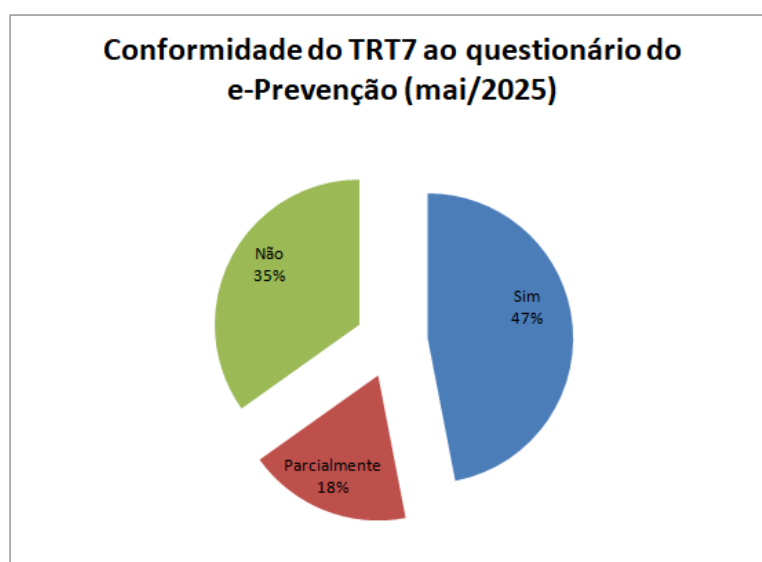
## **2. AVALIAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE DO TRT7**

Utilizou-se o questionário do Sistema e-Prevenção, desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), para avaliar o Plano de Integridade do Tribunal, bem como outras ações relacionadas à temática. A análise foi conduzida pela SAGP/SAUDI, com base nas evidências coletadas em maio de 2025. A avaliação considerou a existência de normativos internos, a

implementação efetiva de práticas e a divulgação de informações relevantes, conforme os critérios estabelecidos no instrumento de medição.

Cabe destacar que foram identificadas discrepâncias entre a avaliação realizada pela equipe de consultoria e aquela previamente realizada pelo próprio [TRT7](#), que serviu de base para a construção do [painel do Conselho Superior da Justiça do Trabalho](#) (CSJT) – no qual o Tribunal apresentou o pior desempenho global entre os regionais. A comparação entre os resultados sugere que alguns itens da autoavaliação anterior poderiam ter sido considerados como atendidos, à luz da existência de normativos vigentes e de práticas já consolidadas.

Na avaliação inicial, o Tribunal alcançou 25% de conformidade (33 dos 132 itens), sendo classificado no nível *Básico*. Já com a análise da SAGP/SAUDI, a taxa de conformidade subiu para 47% (62 itens), elevando a instituição ao nível *Intermediário* de maturidade em integridade. Entretanto, esta unidade de auditoria identificou 46 itens em que o Tribunal **não** atende aos critérios de conformidade e outros 24 em que o atendimento é apenas **parcial**, conforme demonstrado no gráfico a seguir. Esses resultados evidenciam importantes oportunidades de melhoria, que podem orientar o aprimoramento contínuo da política de integridade institucional.



Fonte: SAGP/SAUDI

Nesse contexto, **recomenda-se a leitura atenta da análise elaborada pela SAUDI sobre os quesitos do sistema e-Prevenção**. O [documento](#) reúne recomendações valiosas, exemplos de boas práticas e evidências de ações já consolidadas no Tribunal, oferecendo uma base sólida para **subsidiar uma nova avaliação do órgão no referido sistema**. Além disso, pode servir como **fonte de orientação e inspiração para aprimorar práticas e elevar a taxa de conformidade**.

## CONCLUSÃO

A consultoria permitiu a realização de um diagnóstico sobre o sistema de integridade do Tribunal, identificando lacunas relevantes e oportunidades concretas de aprimoramento. Evidenciou-se a necessidade de atualizar e implementar de forma efetiva o Plano de Integridade, alinhando-o às boas práticas nacionais e às diretrizes do Sistema e-Prevenção do TCU.

Destaca-se a urgência da elaboração de um plano de ação detalhado, que contemple a priorização de medidas conforme seu impacto e viabilidade, a definição clara de responsáveis e prazos, além do estabelecimento de mecanismos de monitoramento contínuo e avaliação periódica dos resultados. A efetividade do sistema de integridade depende diretamente dessa capacidade de adaptação e resposta ao longo do tempo.

Neste cenário, o trabalho desenvolvido por esta consultoria, aliado à auditoria conduzida pela Seção de Auditoria de Gestão Administrativa e Patrimonial (SAGAP), no âmbito do PROAD nº 1829/2023<sup>2</sup>, contribui de forma significativa para o fortalecimento da governança institucional, a mitigação de riscos de corrupção e a consolidação de uma cultura organizacional pautada na ética, transparência e responsabilidade.

---

<sup>2</sup> Auditoria sobre Governança das Contratações

A implementação das recomendações apresentadas, com o comprometimento da alta administração e o engajamento ativo de todas as áreas do órgão, representa um passo essencial para elevar os níveis de conformidade, melhorar a posição institucional no Sistema e-Prevenção do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), fortalecer a imagem do Tribunal perante a sociedade e, sobretudo, reforçar a confiança pública na Justiça do Trabalho.

**Responsável pela elaboração:**

*assinado eletronicamente*  
Thais Evangelista Fernandes Brito  
Analista Judiciário - Área Administrativa

**Data: 11/6/2025**

**Responsável pela Revisão:**

*assinado eletronicamente*  
Maura Cristina Brasil Correia Marinho  
Coordenadora de Serviço - SAGP/SAUDI

**Data: 12/6/2025**

**Aprovação:**

*assinado eletronicamente*  
Rodrigo Ribeiro Cavalcante  
Secretário de Auditoria Interna

**Data: 13/6/2025**

## ANEXOS

[Guia de Boas Práticas em Integridade](#)

[Questionário do Sistema e-Prevenção do TCU](#)