

PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE

2025

SES
Secretaria de
Estado de
Saúde



GOVERNO DE
**Mato
Grosso
do Sul**

Governador de Estado

Eduardo Riedel

Secretário de Estado de Saúde

Maurício Simões Correa

Secretária de Estado Adjunta de Saúde

Christinne Cavalheiro Maymone Gonçalves

Chefe de Gabinete

Edelma Lene Peixoto Tiburcio

Chefe da Unidade Setorial de Controle Interno

Rodrigo Gonçalves Ribeiro

Chefe do Setor de *Compliance*

Álvaro Cardoso de Ávila

Elaboração, Organização e Informações:
Grupo de Trabalho para implantação do *Compliance* Público na SES

Orientação Técnica:

Diretoria-Geral de Governança e *Compliance* da CGE/MS

Fabiana Ferreira Saldívar

Cauê Varesqui Zeferino

Florismar Caixeta de Castro

Cordon Luiz Capaverde Junior

Revisão:

Denise de Oliveira Lusena

Aprovação:

Comitê Setorial de *Compliance* Público da SES

LISTA DE SIGLAS

ATE – Assessoria Técnica Especializada
CJUR/SES – Coordenadoria Jurídica da PGE na SES
CES – Conselho Estadual de Saúde
CETI – Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação
CGE – Controladoria-Geral do Estado
CG-SES – Comitê de Governança/SES
CIB – Comissão Intergestores Bipartite
CONASS – Conselho Nacional de Secretários de Saúde
CPPDP – Comitê Permanente de Proteção de Dados Pessoais
CPPO – Coordenadoria de Planejamento e Programação Orçamentária
CSC – Comitê Setorial de *Compliance* Público
CTEC – Coordenadoria de Tecnologia de Informática e Informação
e-PAD – Sistema Eletrônico de Processo Administrativo Disciplinar
Fala.BR – Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação
FUNSAU – Fundação Serviços de Saúde de Mato Grosso do Sul
GT – Grupo de Trabalho
LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados
MS – Mato Grosso do Sul
N - Número
PAD – Processo Administrativo Disciplinar
PGDI – Plano de Gestão de Desempenho Individual
PGE – Procuradoria Geral do Estado
PMSI – Programa MS de Integridade
PSI – Política de Segurança da Informação
SEGEM – Secretaria-Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo
SEGOV – Secretaria de Estado de Governo
SES – Secretaria de Estado de Saúde
SGTES – Superintendência de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde
SSD – Superintendência de Saúde Digital
SUS – Sistema Único de Saúde
USCI – Unidade Setorial de Controle Interno

SUMÁRIO

Mensagem do Secretário de Estado de Saúde	6
Instituição do Grupo de Trabalho	7
Programa de Integridade.....	8
1. Conhecendo a Secretaria de Estado de Saúde	8
1.1. Institucional	8
1.2. Estrutura Organizacional.....	9
1.3. Competências.....	7
2. Ambiente de Integridade	8
2.1. Instrumentos Utilizados Para Verificação	8
I - Questionário do Ambiente de Integridade – SES MS	8
II - <i>Checklist</i> de Autoavaliação	8
2.2 Resultados	9
2.3 Visão de Futuro	11
2.4 Objetivos do Programa de Integridade.....	11
2.5 Estrutura de Governança e de Gestão do Programa de Integridade	12
3. Plano de Integridade	13
3.1. Eixos Temáticos do Programa de Integridade	13
Eixo Temático 1: Compromisso com a Integridade.....	13
Ação 01: Inserir Mensagens do Dirigente em Publicações Oficiais	14
Ação 02: Publicar Mensagens Periódicas sobre Integridade, Direcionadas aos Servidores e Colaboradores.....	15
Eixo Temático 2: Governança, Gestão de Riscos e Controle	15
Ação 03: Elaborar um Plano de Sucessão	17
Ação 04: Criar Política de Segurança da Informação	18
Ação 05: Definir Estratégia Organizacional	19
Ação 06: Instituir a Realização de Reuniões Quadrimestrais de Equipe por Gestores, Diretores ou Superintendentes	19
Ação 07: Implantar Pesquisa de Satisfação no Ambiente Interno	20
Ação 08: Realizar e Atualizar o Mapeamento de Processos	21
Ação 09: Gerir os Riscos dos Processos Mapeados	21

Ação 10: Garantir o Cumprimento do Princípio da Segregação de Função nos Processos	22
Eixo Temático 3: Transparência, Controle Social e Canal de Denúncias.....	23
Ação 11: Disponibilizar e Divulgar Acesso Fácil ao Sistema de Ouvidoria (Falabr) no Site da SES	24
Ação 12: Atualizar Regularmente a Carta de Serviços ao Usuário no Site	25
Eixo Temático 4: Procedimentos de Responsabilização	25
Ação 13: Estruturar as Comissões de Apuração	26
Eixo Temático 5: Ética e Conflito de Interesses	27
Ação 14: Capacitar os Membros da Comissão de Ética.....	28
Eixo Temático 6: Promoção da Cultura de Integridade	29
Ação 15: Criar um Plano de Comunicação para Divulgação Interna e Externa sobre Atividades da Instituição	30
4. Execução e Monitoramento das Ações de Integridade	31
4.1. Execução.....	31
4.2. Monitoramento	31
5. Revisão e Atualização do Programa de Integridade	32
5.1. Revisão.....	32
5.2. Atualização.....	32
6. Validação do Programa de Integridade	33
Anexo I – Plano de Integridade – Consolidação das Ações	40
Anexo II – Respostas do Questionário do Ambiente de Integridade – SES MS.....	47

Mensagem do Secretário de Estado de Saúde

É com grande entusiasmo que me dirijo aos servidores ora comprometidos, no intuito de expressar apoio e interesse na implantação e execução exitosa deste Programa de Integridade.

A integridade é essencial para uma gestão pública transparente e responsável, que atenda às expectativas da sociedade. O Governo do Estado de Mato Grosso do Sul reconhece e valoriza o papel de cada servidor neste processo, pois a ética e transparência são pilares fundamentais para fortalecer a confiança entre os cidadãos e a Secretaria de Estado de Saúde.

O Programa de Integridade vai além de uma diretriz; é uma oportunidade de consolidar nossos valores, garantindo que as ações da SES sejam pautadas pela honestidade e responsabilidade.

Para tanto, espero a participação ativa de todos os servidores, confiando em sua capacidade de fazer a diferença na administração pública. Que cada servidor se sinta parte deste movimento, consciente de seu papel no sucesso coletivo.

Juntos podemos construir uma Secretaria exemplar em integridade e compromisso com a saúde da população sul-mato-grossense.

Maurício Simões Correa
Secretário de Estado de Saúde



Instituição do Grupo de Trabalho

Por meio da Resolução SES n. 253, 12 de julho de 2024, foi instituído um Grupo de Trabalho para realizar as atividades necessárias à implantação do [Compliance Público, no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde – SES](#).

Em 27 de setembro de 2024, por meio da [Resolução “P” SES nº 274/2024](#), houve a alteração da composição, ficando da seguinte forma até a conclusão dos trabalhos:

- ❖ **Vitória Vieira Teles**, representando a Assessoria Técnica Especializada;
- ❖ **Luis Paulo Araújo de Figueredo**, representando a Auditoria, Controle e Avaliação no SUS;
- ❖ **Carlos Augusto da Silva Fontoura**, representando a Superintendência de Vigilância em Saúde;
- ❖ **Mateus Riquielme Tabosa**, representando a Diretoria Executiva do Fundo Estadual de Saúde;
- ❖ **Cibele Ynae Webster**, representando a Superintendência de Administração;
- ❖ **André Luiz de Freitas Villa**, representando a Superintendência de Atenção Primária à Saúde;
- ❖ **Clissia Amaral Rezende Diniz**, representando a Superintendência de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde;
- ❖ **Juliana Carmello Guimarães**, representando a Superintendência de Gestão Estratégica;
- ❖ **Paulo Roberto da Silva Junior**, representando a Superintendência de Governança Hospitalar;
- ❖ **Guilherme de Oliveira Neto**, representando a Superintendência de Relações Intersetoriais;
- ❖ **Norma Bocollato de Moura Lacerda**, representando a Superintendência de Saúde Digital;
- ❖ **Álvaro Cardoso de Ávila**, Coordenador do Grupo de Trabalho;
- ❖ **Caroline Ortiz Jacques**, Secretária do Grupo de Trabalho.

Programa de Integridade

1. Conhecendo a Secretaria de Estado de Saúde

A Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul (SES/MS) compõe a administração direta do Governo do Estado, conforme a [Lei nº 6.035, de 26 de dezembro de 2022](#).

A Secretaria de Estado de Saúde é o órgão responsável pela implementação e coordenação das políticas de saúde no Estado, pela regulamentação e supervisão dos serviços de saúde, garantindo a qualidade e acessibilidade ao cidadão sul-mato-grossense.

1.1. Institucional

A SES tem como **missão** a melhoria contínua da saúde pública, garantindo a acessibilidade e qualidade para todos os cidadãos de forma que os serviços de saúde contemplem a qualidade e eficácia nos atendimentos através de um amplo acesso e integração de novas tecnologias e inovações que busquem assegurar uma gestão transparente e responsável. Além disso, promover políticas e programas de promoção da saúde e prevenção das doenças e agravos, reduzindo os riscos à saúde da população sul-mato-grossense por meio de estratégias com base em informações fidedignas, de forma inclusiva e utilizando-se de tecnologias digitais e inovadoras.

A **visão** da Secretaria de Estado de Saúde é promover um sistema voltado para a excelência e eficiência na gestão dos recursos, através da implementação de práticas moldadas pela qualidade e acessibilidade com foco na promoção da saúde, prevenção de doenças e bem-estar geral.

Até 2026, tem como compromisso entregar a sociedade, um sistema de saúde regionalizado, que promova acesso e resolubilidade em todos os níveis de complexidade, bem como ações preventivas e preditoras, baseadas no conceito de Saúde Única Sustentável.

Os **princípios** que norteiam a SES são pautados na excelência no atendimento, assegurando que todos possam ter acesso aos serviços, prezando pela equidade e prática de

uma gestão voltada para a responsabilidade garantindo a adequada alocação dos recursos com foco na prevenção e qualidade de vida, compromisso, ética, transparência, equidade, competência e qualidade.

1.2. Estrutura Organizacional

A Estrutura Básica da Secretaria a de Estado de Saúde foi reorganizada por meio do **Decreto nº 16.232, de 7 de Julho de 2023** delineando as funções e hierarquias que compõem a gestão da saúde pública no estado da seguinte forma: Art. 2º A *Secretaria de Estado de Saúde*, para a execução de suas competências, tem a seguinte estrutura básica:

I - órgãos colegiados:

- a) Conselho Estadual de Saúde (CES);*
- b) Comissão Intergestores Bipartite (CIB);*

II - unidades de assessoramento direto e imediato:

- a) Gabinete do Secretário de Estado;*
- b) Coordenadoria Jurídica da PGE na Secretaria de Estado de Saúde (CJUR/SES);*
- c) Unidade Setorial de Controle Interno;*
- d) Assessoria Bombeiro Militar;*
- e) Ouvidoria do Sistema Único de Saúde;*
- f) Assessoria;*
- g) Diretoria-Executiva do Fundo Estadual de Saúde:*

- 1. Coordenadoria de Execução Orçamentária e Financeira do SUS;*
- 2. Coordenadoria de Gestão de Recursos no SUS;*
- 3. Coordenadoria de Contabilidade;*

III - unidades de gerência, de execução operacional e de gestão instrumental:

- a) Auditoria, Controle e Avaliação no SUS:*
 - 1. Coordenadoria de Auditoria;*
 - 2. Coordenadoria de Controle de Serviços em Saúde;*
 - 3. Coordenadoria de Avaliação de Serviços de Saúde;*
- b) Coordenadoria de Planejamento e Programação Orçamentária;*
- c) Superintendência de Saúde Digital:*
 - 1. Coordenadoria de Tecnologia de Informática e Informação;*

- 2. *Coordenadoria de Telessaúde;*
- 3. *Coordenadoria de Inteligência Estratégica no SUS;*
- d) *Superintendência de Relações Intersetoriais:*
 - 1. *Coordenadoria de Assistência Farmacêutica;*
 - 2. *Coordenadoria de Demandas em Saúde;*
 - 3. *Coordenadoria da Central Estadual de Transplantes;*
 - 4. *Coordenadoria da Rede Hemosul;*
- e) *Superintendência de Atenção Primária à Saúde:*
 - 1. *Coordenadoria da Saúde da Família e Ciclos da Vida;*
 - 2. *Coordenadoria de Promoção da Saúde;*
 - 3. *Coordenadoria da Saúde da Mulher, Criança e Maternidade;*
- f) *Superintendência de Gestão Estratégica:*
 - 1. *Coordenadoria de Regulação da Assistência;*
 - 2. *Coordenadoria de Projetos Estratégicos;*
 - 3. *Coordenadoria de Regionalização;*
 - 4. *Coordenadoria de Gestão Participativa e Descentralizada;*
- g) *Superintendência de Atenção à Saúde:*
 - 1. *Coordenadoria de Serviços Especializados em Saúde;*
 - 2. *Coordenadoria de Áreas Temáticas e Saúde Mental;*
 - 3. *Coordenadoria das Doenças Crônicas;*
 - 4. *Coordenadoria de Saúde Bucal;*
- h) *Superintendência de Vigilância em Saúde:*
 - 1. *Coordenadoria de Imunização;*
 - 2. *Coordenadoria de Saúde Única;*
 - 3. *Coordenadoria de Vigilância em Saúde Ambiental e Toxicológica;*
 - 4. *Coordenadoria de Vigilância Epidemiológica;*
 - 5. *Coordenadoria de Vigilância Sanitária;*
 - 6. *Coordenadoria de Vigilância em Saúde do Trabalhador;*
 - 7. *Coordenadoria de Emergências em Saúde Pública;*
 - 8. *Laboratório Central de Saúde Pública;*
 - 9. *Coordenadoria de Controle de Vetores;*
- i-1) *Superintendência de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde:*

1. Escola de Saúde Pública;

2. Escola Técnica do SUS

3. Coordenadoria de Gestão do Trabalho;

j) Superintendência de Administração:

1. Coordenadoria de Serviços, Gestão Documental e Transporte;

2. Coordenadoria de Gestão de Compras;

4. Coordenadoria de Gestão de Almoxarifado e Patrimônio;

k) Superintendência de Governança Hospitalar:

1. Coordenadoria de Contratos de Gestão Hospitalar;

2. Coordenadoria de Atenção Hospitalar;

3. Coordenadoria de Contratualização de Serviços Hospitalares;

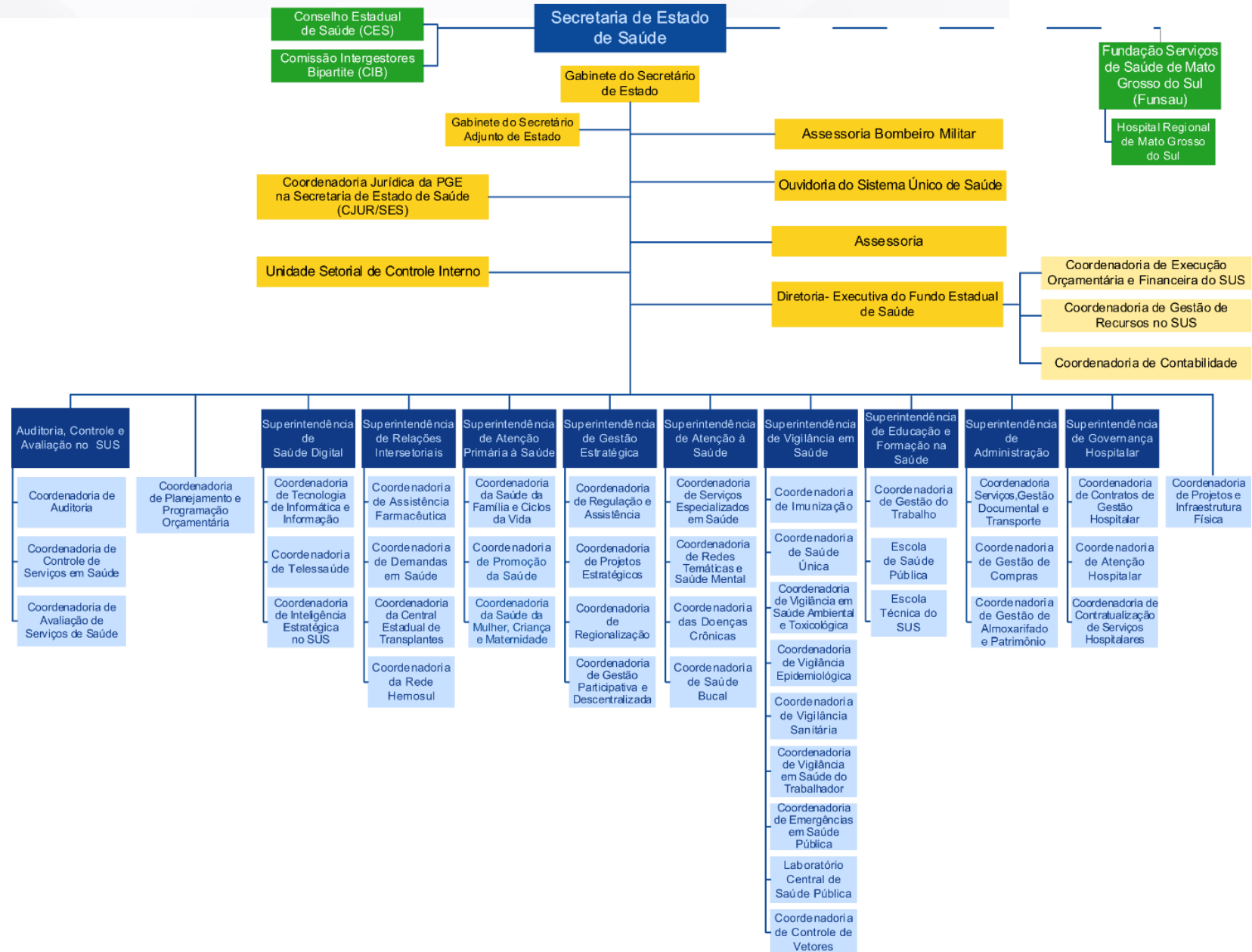
l) Coordenadoria de Projetos e Infraestrutura Física;

IV - entidade vinculada:

a) Fundação Serviços de Saúde de Mato Grosso do Sul (FUNSAU):

1. Hospital Regional de Mato Grosso do Sul.

O organograma da Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul (SES/MS) é uma representação da sua estrutura organizacional, conforme apresentadas na imagem:



1.3. Competências

Em resumo, as competências da Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul são:

- Coordenar o Sistema Único de Saúde (SUS) em nível estadual.
- Formular políticas públicas de saúde.
- Prestar apoio aos municípios em saúde.
- Acompanhar e controlar redes de saúde.
- Planejar e executar ações de vigilância e promoção da saúde.
- Governança de estabelecimentos hospitalares.
- Integração de atividades de saúde pública e privada.
- Coordenação de laboratórios e hemocentros.
- Planejamento e coordenação das atividades farmacêuticas no SUS, em conjunto com os municípios.
- Formação de recursos humanos em saúde.

2. Ambiente de Integridade

2.1. Instrumentos Utilizados Para Verificação

Para a construção deste Programa, foram considerados os resultados de dois instrumentos de verificação:

I - Questionário do Ambiente de Integridade – SES MS

Com o objetivo de conhecer o ambiente de Integridade do órgão, no período de 14 a 16 de agosto de 2024, o Grupo de trabalho aplicou um Questionário de 42 perguntas objetivas, online, com preenchimento anônimo, voltado a todos os servidores da SES, independente do vínculo.

Para divulgação do Questionário, foram utilizados todos os canais disponíveis na SES/MS, tais como grupos de trabalho de WhatsApp, e-mails e Comunicação Interna no sistema e-MS.

Este instrumento permitiu um diagnóstico detalhado do ambiente de integridade, abordando temas como ética, transparência e responsabilidade, sob a ótica dos servidores.

II - *Checklist* de Autoavaliação

Foram apresentados ao GT um *Checklist*, contendo 81 questões para autoavaliação institucional, abordando 7 eixos temáticos.

O *Checklist* foi preenchido pelos membros do GT durante as reuniões com a equipe de consultoria da Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul e os resultados obtidos permitiram observar vários aspectos relacionados a cada Eixo temático, embasando as discussões e a proposição de ações de melhoria.

2.2 Resultados

O Questionário do Ambiente de Integridade contou com a participação de 180 servidores, representando uma adesão de 11,33% do total de 1.588 integrantes que compõem a Secretaria.

As questões abordaram tempo de trabalho, o Programa MS de Integridade (PMSI) e os seguintes eixos temáticos:

Eixo 1: Compromisso com a Integridade;

Eixo 2: Governança, Gestão de Riscos e Controles;

Eixo 3: Transparência, Controle Social e Canal de Denúncia;

Eixo 4: Procedimentos de Responsabilização;

Eixo 5: Ética e Conflito de Interesses;

Eixo 6: Promoção da Cultura De Integridade.

Eixo 7: Riscos de Integridade

Quanto aos resultados obtidos na aplicação do Questionário do Ambiente de Integridade, percebe-se, primeiramente, que houve baixa adesão, mostrando uma possível falha na comunicação ou pouco engajamento dos servidores em relação ao tema.

Dos 180 formulários respondidos, destacamos alguns resultados:

- Quase metade dos servidores que responderam ao questionário trabalha no órgão há menos de 3 anos;
- Uma pequena parcela conhece o Programa MS de Integridade (PMSI);
- Os servidores entendem que há compromisso com a ética e a integridade por parte da alta administração da SES e das chefias imediatas;
- Os servidores, enquanto agentes públicos, também se consideram comprometidos com a ética e à integridade;
- Há insegurança em expor opiniões, críticas, ideias, insatisfações no ambiente de trabalho ou mesmo realizar denúncias;
- Há entendimento distinto quanto a existência de Planejamento Estratégico;
- Grande parte não tem conhecimento de outros canais de comunicação com a sociedade, além do site institucional;
- Muitos não conhecem as Cartas de Serviços ao Usuário da SES;

- Não há amplo conhecimento da existência de canais de comunicação no site da SES, tais como Fala.br, Fala Servidor e Ouvidoria do SUS;
- Muitos sabem da existência do Código de Ética e de Conduta, porém grande parte não conhece o conteúdo do documento;
- A maioria dos servidores desconhece a existência de Comissão Permanente de Ética e Conduta dos Servidores no órgão.

O relatório completo das respostas pode ser visualizado nos gráficos constantes no **Anexo II** deste Programa de Integridade.

Da mesma forma, o *Checklist* de autoavaliação abordou todos os eixos temáticos já indicados no Questionário. O preenchimento do *Checklist* apresentou uma análise mais ampla do ambiente de integridade, já que o Grupo de Trabalho foi composto por representantes de diversas áreas de atuação do órgão. Desta autoavaliação, destacamos;

- Segurança da informação: Foram identificadas deficiências no controle de acessos físicos e lógicos, especialmente quando da movimentação e desligamento servidores;
- Mapeamento de processos: o órgão possui, em sua estrutura, o Escritório de Processos, que atua como ponto focal para coordenação das ações de mapeamento de processo. Porém o setor ainda está em estruturação e, por esse motivo, realiza o mapeamento dos processos somente por demanda dos setores interessados ou do Dirigente, devido à complexidade do trabalho;
- Política de Gestão de Riscos: A SES possui uma Política de Gestão de Riscos aprovada pelo Comitê Setorial de *Compliance*, por meio da [Deliberação CSC/SES nº 02, de 27 de setembro de 2024](#), publicada no Diário Oficial nº 11.629 27. Foram selecionados dois processos para o Projeto Piloto;
- Transparência: O órgão promove divulgação proativa das informações no Portal da Transparência, conforme legislação estadual. Também disponibiliza no site institucional a Carta de Serviços ao Usuário, com link de fácil visualização;
- Canal de Denúncia: O site institucional disponibiliza acesso à diversos canais de comunicação, tais como o Sistema de Ouvidoria (FalaBr), o Sistema Ouvidor SUS e o Fala Servidor, entretanto os links possuem pouca ou difícil visibilidade;
- Procedimentos de Responsabilização: A SES utiliza o sistema e-PAD para registro e acompanhamento dos processos administrativos disciplinares e/ou de

responsabilização, conforme norma vigente. Os processos são conduzidos por Comissões designadas individualmente em cada procedimento;

- Comunicação Institucional: A comunicação interna apresenta fragilidades, impedindo a adequada divulgação de informações básicas aos servidores e à população.

Dessa forma, por meio das respostas coletadas por estes instrumentos, foi possível verificar quais ações referentes à integridade pública, devem ser implementadas pela Secretaria, de forma a aprimorar o atual ambiente. Esse é o papel do presente Plano de Integridade: identificar os gargalos e planejar as ações a serem executadas em determinado tempo, visando fomentar e desenvolver a Integridade Pública no ambiente da Secretaria de Estado de Saúde.

2.3 Visão de Futuro

A Secretaria de Estado de Saúde almeja se consolidar como uma referência em integridade organizacional, pautando suas ações e decisões em práticas éticas, transparentes e responsáveis. Para isso, busca fortalecer uma cultura de integridade e *compliance* em todos os níveis da instituição, assegurando uma gestão pública exemplar, sem tolerância à corrupção e em total conformidade com os princípios da legalidade, moralidade e transparência. Nossa visão é que, por meio do aprimoramento contínuo dos processos internos e do engajamento de seus servidores, a Secretaria seja capaz de prevenir e corrigir de forma eficaz quaisquer desvios, criando um ambiente de trabalho que valorize a ética, a responsabilidade e a eficiência.

2.4 Objetivos do Programa de Integridade

A Secretaria de Estado de Saúde estabelece os seguintes objetivos para o seu Programa de Integridade:

- Promover uma Cultura de Ética e Responsabilidade na Gestão Pública;
- Garantir a Conformidade com a Legislação e Normas Vigentes;
- Capacitar e Sensibilizar servidores;
- Fomentar o Comprometimento dos Servidores com a Integridade;
- Identificar e mitigar riscos de corrupção e fraude;
- Fomentar colaboração com órgãos de controle.
- Aumentar a confiança pública e institucional.

2.5 Estrutura de Governança e de Gestão do Programa de Integridade

A Secretaria de Estado de Saúde, visando organizar a estrutura de governança em relação ao *Compliance* Público e prezando pela participação de todos, apresenta os seguintes envolvidos:

Comitê Setorial de Compliance (CSC): responsável por aprovar o cronograma de atividades do Grupo de Trabalho, supervisionar a implantação do Programa de Integridade, validar o Programa e Plano de Integridade, promover publicidade e divulgação institucional, bem como monitorar trimestralmente a execução das ações e aprovar revisões e atualizações do documento. Atualmente, o CSC conta com 18 (dezoito) membros, designados pela [Resolução SES nº 251, 09 de julho de 2024.](#)

Comissão de Ética: responsável por orientar a conduta ética dos servidores em exercício na SES, bem como conduzir procedimentos destinados a apurar eventual violação ao Código de Conduta Ética da SES. Atualmente, a Comissão de Ética da SES apresenta 06 (seis) membros, sendo três titulares e três suplentes, designados pela [Resolução “P” SES n. 755, de 05 de outubro de 2023.](#)

Responsáveis pelas ações: são os servidores que, conforme indicado na planilha de execução do Plano de Integridade, possuem ações específicas no âmbito de sua atuação e que assumem a responsabilidade de executar atividades em um prazo determinado. Esses servidores devem informar, periodicamente, ao Comitê Setorial o status do andamento de suas ações.

3. Plano de Integridade

3.1. Eixos Temáticos do Programa de Integridade

Esses são os eixos temáticos trabalhados pelo Grupo de Trabalho na elaboração deste Programa de Integridade:

1. Compromisso com a Integridade;
2. Governança, gestão de riscos e controles;
3. Transparência, controle social e canal de denúncias;
4. Procedimentos de Responsabilização;
5. Ética e Conflito de Interesses;
6. Promoção da Cultura de Integridade (Comunicação e Capacitação).

Embora o eixo temático "Riscos de Integridade" tenha sido abordado na fase de diagnóstico do ambiente, o Grupo de Trabalho optou por incluir as ações relacionadas a esse tópico na próxima atualização do Programa de Integridade, após o amadurecimento do ambiente de integridade.

Eixo Temático 1: Compromisso com a Integridade

Neste Eixo temático, a alta administração, assim como os demais gestores da SES, abordará o compromisso com a integridade através da promoção, comunicação e discussão com os colaboradores, e questões relacionadas à gestão de pessoas com foco no treinamento e capacitação.

Nesta etapa foi detectado que a alta administração do órgão apoia ações de integridade, embora isso não ocorra de forma assídua, sendo sugerida, portanto, a necessidade de uma divulgação mais ampla.

A SES participa frequentemente de eventos e capacitações, mas não costuma incluir mensagens da alta administração nas publicações oficiais, exceto em algumas revistas. Não há um documento formal para garantir a continuidade em substituições de dirigentes, mas o órgão participa de redes como as Câmaras Técnicas do Conselho Nacional dos Secretários de Saúde (CONASS) e tem um grupo de servidores que o representa.

A seleção de servidores ocorre por concurso público, processos seletivos, contratos temporários e livre nomeação. A seleção para cargos de direção segue critérios mínimos apenas em algumas situações. O órgão não fez um levantamento sobre o perfil de servidores, mas possui um modelo de gestão por competências vinculado ao PGDI. Não há controle formal durante o desligamento de servidores, e uma pesquisa de clima organizacional ainda não foi realizada. Além disso, busca-se aprimorar a avaliação de desempenho para torná-la mais específica para os servidores da SES.

Em virtude dos resultados observados, implantaremos as seguintes ações de maior relevância no Eixo Temático Compromisso com a Integridade:

Ação 01: Inserir Mensagens do Dirigente em Publicações Oficiais

Descrição das Atividades

1. Elaborar as mensagens do Secretário de Estado de Saúde para publicações técnicas e institucionais. Exemplo: cartilhas, boletins, revistas;
2. Aprovação do Dirigente;
3. Publicar as mensagens do Secretário nos documentos conforme aprovado.

Unidade responsável

Chefia de Gabinete

Unidade de apoio

Assessoria de Apoio à Comunicação

Objetivos da ação

Reforçar o compromisso da Secretaria de Estado de Saúde com a integridade, transparência e ética, por meio da comunicação clara e constante com relação ao compromisso do Dirigente com os princípios preconizados no Plano de Integridade de maneira a promover a ampla conscientização sobre as boas práticas, o combate à corrupção e a importância da integridade nas ações, garantindo que as diretrizes e valores do Plano de Integridade reflitam nas publicações oficiais.

Ação 02: Publicar Mensagens Periódicas sobre Integridade, Direcionadas aos Servidores e Colaboradores

Descrição das Atividades

1. Elaborar mensagens que destaquem a importância do Programa de Integridade, da prevenção a corrupção, condutas éticas e canal de denúncia;
2. Validação da Assessoria de Apoio à Comunicação;
3. Publicar as mensagens nos meios de comunicação disponíveis, tais como e-mail, site institucional, murais e áreas visíveis dos prédios vinculados ao órgão.

Unidade responsável

Comissão Permanente de Ética

Unidades de apoio

Assessoria Técnica Especializada e Superintendência de Saúde Digital

Objetivos da ação

Prezar pela promoção da cultura da integridade e da ética no ambiente de trabalho, garantindo que o servidor tenha acesso as informações atualizadas bem como esteja inteirado sobre a importância do plano de integridade, a prevenção à corrupção, a adoção de condutas éticas e a utilização dos canais de denúncia, visando reforçar o compromisso com práticas transparentes através de um ambiente institucional mais íntegro e alinhado aos valores éticos, fortalecendo a prevenção de práticas ilícitas. Essa ação busca o engajamento de todos os servidores no intuito de estimular uma maior conscientização e responsabilidade no cumprimento das normas de integridade, tornando-as parte do cotidiano organizacional.

Eixo Temático 2: Governança, Gestão de Riscos e Controle

Neste eixo temático vamos tratar sobre os elementos essenciais para uma administração pública eficiente e transparente e que seja capaz de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

Instâncias colegiadas

Existem quatro instâncias vinculadas à governança do órgão, que funcionam conforme normas previamente definidas, sendo elas:

- Comitê de Governança (CG-SES): instituído pela [Resolução nº 84 SES/MS](#), publicado no Diário Oficial n. 11.283, de 2 de outubro de 2023, com regimento próprio definido pela [Resolução nº 164 SES/MS](#), publicado no Diário Oficial n. 11.392, de 22 de janeiro de 2024;

- Comissão Permanente de Ética: instância prevista no Código de Ética e de Conduta, sua composição consta na [Resolução “P” SES nº 755, de 5 de outubro de 2023](#);

- Comitê Permanente de Proteção de Dados Pessoais (CPPDP): instituído pela [Resolução nº 196/2024 SES/MS](#), com membros designados por meio da [Resolução “P” SES nº 510, de 20 de agosto de 2024](#);

- Comitê Setorial de *Compliance* Público (CSC): instituído pela [Resolução SES nº 251, de 09 de julho de 2024](#).

Durante a etapa de diagnóstico do ambiente de integridade foi possível identificar alguns pontos que podem ser aprimorados:

Estratégia organizacional

A SES ainda não possui um Planejamento Estratégico, que é um processo abrangente e detalhado de definição dos objetivos e das metas a longo prazo, bem como as ações necessárias para alcançá-las. O documento envolve várias etapas, como análise de cenário, definição de missão, visão, valores, objetivos, estratégias, planos de ação, recursos necessários, entre outros. Esse tipo de planejamento busca alinhar ações e decisões com as necessidades da sociedade, garantindo a melhoria na gestão pública e o cumprimento das políticas públicas de maneira eficiente e eficaz.

Em contrapartida, há publicado no site institucional uma ilustração breve do Mapa Estratégico, que será utilizado como base para a futura elaboração do Planejamento Estratégico. A definição da estratégia organizacional impactará diretamente nos procedimentos de sucessão dos agentes públicos nas funções da alta administração.

Segurança da Informação

Em 25 de fevereiro de 2022, por meio da [Deliberação CETI nº 02](#), o Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação, vinculado ao Conselho de Governança de Mato Grosso do Sul, aprovou a Política de Segurança da Informação – PSI, um documento que estabelece diretrizes corporativas para proteger os ativos de informação, garantindo sua disponibilidade, integridade, autenticidade, legalidade e sigilo. A PSI é aplicada a todas as esferas do governo do Estado.

No entanto, vislumbramos a necessidade de instituir um documento específico para a SES, em complementação à PSI, que aborde medidas de segurança da informação de acordo com a realidade do órgão, pois foram identificadas deficiências significativas no controle de acessos físicos e lógicos, especialmente quando da movimentação e desligamento de servidores. Isso significa que não há garantias adequadas para restringir o acesso a áreas críticas e sistemas, o que pode comprometer a segurança e integridade dos dados.

Reuniões de equipes

Para garantir a execução das ações e o cumprimento das metas estabelecidas pela alta administração, é necessário o alinhamento com o corpo técnico de cada estrutura da SES.

Pesquisa de satisfação do ambiente interno

A SES pretende incorporar na rotina a Pesquisa de Satisfação dos colaboradores, de forma a identificar e corrigir possíveis distorções.

Mapeamento de Processos

Por meio do Escritório de Processos, o órgão prosseguirá com o mapeamento dos processos de trabalho, buscando a padronização, desburocratização e minimização dos riscos.

Gestão de Risco

Após o mapeamento dos processos, o órgão fará a identificação e a gestão dos riscos, de acordo com a Política de Gestão de Riscos.

Segregação de Função

Adotar boas práticas na Administração, por meio da segregação de função, para prevenção de erros, omissões, fraudes e uso irregular dos recursos públicos.

Ação 03: Elaborar um Plano de Sucessão

Descrição das Atividades

1. Desenvolver um modelo de documento estruturado que defina procedimentos e estratégias de sucessão;
2. Elaborar relatórios quadrimestrais por Superintendência ou unidades vinculadas ao Gabinete;
3. Apresentação quadrimestral dos relatórios, com os resultados e as atualizações.

Unidade responsável

Chefia de Gabinete

Unidade de apoio

Comitê de Governança

Objetivos da ação

O objetivo principal é garantir a continuidade do serviço público com eficiência, transparência e responsabilidade, mesmo durante mudanças de liderança, mitigando impactos de possíveis vagas. Além disso, promove o desenvolvimento dos servidores, identificando talentos internos e preparando-os para maiores responsabilidades, fortalecendo a cultura organizacional e a meritocracia. Ao monitorar e ajustar o plano periodicamente, o órgão público aprimora sua governança e gestão de recursos humanos, criando um ambiente de trabalho mais preparado para futuros desafios e alinhado ao interesse público.

Ação 04: Criar Política de Segurança da Informação

Descrição das Atividades

1. Instituir um grupo de trabalho, sob coordenação da Superintendência de Saúde Digital, para desenvolver e implantar a Política de Segurança da Informação, abordando controle de acesso a sistemas e prédios, considerando a LGPD;
2. Levantamento da estrutura organizacional e informações dos sistemas utilizados pelo órgão;
3. Definir critérios e fluxo para solicitação de acesso e bloqueio de acesso aos sistemas;
4. Sugerir ações para aprimorar o controle de acesso aos prédios;
5. Publicação e divulgação da Política de Segurança da Informação.

Unidade responsável

Superintendência de Saúde Digital

Unidades de apoio

Superintendência de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde e Assessoria de Apoio à de Comunicação

Objetivos da ação

A política visa proteger a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações em conformidade com a LGPD, estabelecendo diretrizes claras para controle de acesso e minimização de riscos de segurança. Ao padronizar processos de restrição e bloqueio

de acesso, promove maior eficiência e transparência na gestão de dados e recursos, identificando vulnerabilidades na estrutura organizacional. A política também reforça a governança digital, promove uma cultura de segurança da informação entre servidores e colaboradores, e fortalece a confiança da sociedade na proteção dos dados tratados pelo órgão.

Ação 05: Definir Estratégia Organizacional

Descrição das Atividades

1. Agendar reunião com a SEGEM (Secretaria Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo) da SEGOV;
2. Definir, em conjunto com a SEGEM, os procedimentos necessários para a elaboração do Planejamento Estratégico;
3. Estabelecer cronograma de elaboração do Planejamento Estratégico;
4. Implantação do Planejamento;
5. Publicação no site e disseminação.

Unidade responsável

Chefia de Gabinete

Unidade de apoio

Coordenadoria de Planejamento e Programação Orçamentária

Objetivos da ação

Definir a direção e as prioridades da Secretaria de Estado de Saúde a médio e longo prazo, visando garantir que todos os recursos e esforços estejam alinhados para alcançar os objetivos estabelecidos pela instituição.

Ação 06: Instituir a Realização de Reuniões Quadrimestrais de Equipe por Gestores, Diretores ou Superintendentes

Descrição das Atividades

1. Estabelecer períodos quadrimestrais para as reuniões, em conjunto com os líderes;
2. Elaborar a agenda, discutir tópicos e alcançar objetivos durante as reuniões;
3. Divulgar com antecedência sobre o agendamento das reuniões;

4. Registrar em ata e avaliar o impacto das reuniões, coletando feedback para melhorias;
5. Enviar a ata ao Chefe de Gabinete, para conhecimento do Dirigente, no prazo de até 15 dias;
6. Revisar e ajustar o processo de reuniões com base no feedback e resultados obtidos.

Unidade responsável

Chefia de Gabinete

Unidade de apoio

Comitê de Governança

Objetivos da ação

Estabelecer as reuniões quadrimestrais, visando melhorar a comunicação interna, promover a transparência, monitorar o desempenho das atividades da SES, bem como alinhar as estratégias de atuação, garantindo maior eficiência na gestão e nos cumprimentos das metas.

Ação 07: Implantar Pesquisa de Satisfação no Ambiente Interno

Descrição das Atividades

1. Levantamento da estrutura organizacional e quantitativo de funcionários por unidade;
2. Desenvolvimento do questionário para avaliar a percepção dos funcionários sobre o ambiente, coletando sugestões para melhorias;
3. Aprovação do questionário pelo Superintendente de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde;
4. Divulgação e aplicação do questionário de forma anônima, observando a LGPD;
5. Consolidação das respostas obtidas;
6. Elaboração de relatório para conhecimento da alta administração;
7. Divulgar ao público-alvo as melhorias implementadas em função dos resultados obtidos.

Unidade responsável

Superintendência de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde

Unidades de apoio

Superintendência de Saúde Digital e Assessoria de Apoio à Comunicação

Objetivos da ação

Realizar pesquisa para avaliar a satisfação dos servidores, identificar áreas de melhoria, entender suas necessidades e aprimorar as tomadas de decisões, visando o fortalecimento dos serviços, bem como aumentar o engajamento e motivação dos servidores, além de fomentar uma cultura de feedback e melhoria das práticas de gestão.

Ação 08: Realizar e Atualizar o Mapeamento de Processos

Descrição das Atividades

1. Levantamento dos processos de trabalho por cada estrutura vinculada ao Gabinete;
2. Definir com cada estrutura um cronograma e estabelecer metas para o mapeamento de processos identificados;
3. Publicar o mapeamento dos processos em forma de normatização;
4. Acompanhar o progresso das metas já definidas e realizar avaliações para garantir que os objetivos sejam alcançados;
5. Revisar e atualizar os processos mapeados, levando em consideração novas diretrizes e feedbacks dos envolvidos.

Unidade responsável

Unidade Setorial de Controle Interno - Escritório de Processos

Unidade de apoio

Chefia de Gabinete

Objetivos da ação

Esta ação visa identificar, analisar e otimizar os fluxos de trabalho, garantindo maior eficiência, transparência e conformidade nas operações, além de assegurar uma melhoria contínua na prestação do serviço. Ademais, a avaliação dos processos mapeados se faz necessária para identificar possíveis problemas, propor melhorias, tornando os fluxos mais ágeis e eficazes.

Ação 09: Gerir os Riscos dos Processos Mapeados

Descrição das Atividades

1. Priorizar os processos mapeados de acordo com a Política de Gestão de Riscos da SES;
2. Selecionar os processos a serem gerenciados no semestre;
3. Análise do Ambiente;
4. Identificação dos Riscos;
5. Avaliação dos Controles;
6. Cálculo do Risco Residual e Evidenciação do Risco Inerente;
7. Definição das Respostas aos Riscos;
8. Elaboração do Plano de Tratamento de Controles;
9. Elaboração do Plano de Monitoramento;
10. Monitoramento dos riscos constantes no Plano de Monitoramento.

Unidade responsável

Superintendente ou Coordenador do processo selecionado

Unidade de apoio

Unidade Setorial de Controle Interno

Objetivos da ação

A gestão de risco na Secretaria de Estado de Saúde visa assegurar a eficiência, eficácia e continuidade dos serviços públicos, protegendo recursos, garantindo conformidade legal, preparando-se para emergências, melhorando a capacidade operacional e protegendo dados sensíveis, resultando em uma gestão mais robusta e confiável para a sociedade.

Ação 10: Garantir o Cumprimento do Princípio da Segregação de Função nos Processos

Descrição das Atividades

1. Identificar e documentar as funções dos servidores nos processos, em conformidade com o mapa do processo, para evitar sobreposição de responsabilidades;
2. Identificar e avaliar os riscos associados ao acúmulo de funções e definir ações para mitigá-los, em conformidade com a legislação vigente;
3. Garantir que cada servidor tenha acesso à informação compatível com sua função e que não haja permissões que comprometam a segregação;

4. Realizar ações de conscientização dos servidores sobre a importância da segregação de funções nos processos de trabalho;
5. Implantar controles adicionais para mitigar riscos em processos onde a segregação não seja possível;
6. Estabelecer indicadores e realizar monitoramento contínuo para identificar possíveis desvios e riscos no cumprimento da segregação.

Unidade responsável

Chefia de Gabinete

Unidade de apoio

Unidade Setorial de Controle Interno

Objetivos da ação

Garantir a integridade dos processos, mitigar riscos operacionais com controles internos e fortalecer a governança, promovendo uma gestão segura e transparente na SES. Ainda, visando prevenir os conflitos de interesse, reduzir riscos de irregularidades e assegurar que as atividades sejam executadas com transparência, imparcialidade e de acordo com as normas éticas e legais.

Eixo Temático 3: Transparência, Controle Social e Canal de Denúncias

Este eixo temático visa promover a transparência das ações da Secretaria de Estado de Saúde (SES), assegurar o acesso à informação pública, incentivar a participação social e garantir que os canais de denúncias estejam devidamente implementados e operacionais. O foco é fortalecer a confiança da população e dos servidores nas práticas administrativas, assegurar a prestação de contas e aumentar a eficiência e a integridade da gestão pública.

Ao publicar informações de forma frequente no Portal da Transparência, a SES demonstra o compromisso com a atualização contínua das informações. Mesmo dentro deste contexto, detecta-se ainda que alguns pontos necessitam de maior visibilidade, como as Cartas de Serviços ao Usuário e as divulgações sobre níveis de satisfação dos serviços prestados.

A comunicação com a Ouvidora-geral do Estado sobre a disponibilização e atualização das informações é um mecanismo moderadamente utilizado, denotando um ponto positivo, pois permite o acompanhamento e a fiscalização da sociedade sobre as ações da SES, porém,

persistem algumas lacunas, como a falta de um acesso fácil ao sistema de Ouvidoria (Fala.Br) no site da SES e a ausência de uma interação mais assídua com os cidadãos nas redes sociais.

Além do Fala.BR, a SES conta com a Ouvidoria dos SUS para o recebimento das solicitações, elogios, reclamações, denúncias e demais manifestações quanto aos serviços e atendimentos prestados pelo SUS.

Há ainda a disponibilidade do “Fala Servidor”, canal específico para o recebimento de denúncias dos servidores estaduais, criado pela **Lei nº 5.974, de 16 de Novembro de 2022**, com link de pouca visibilidade no site institucional.

Ocorreram avanços importantes na Secretaria de Saúde de Mato Grosso do Sul, no entanto, carece maior divulgação do sistema de ouvidoria e a interação mais ativa com a sociedade. Ademais, uma maior ênfase na participação social efetiva, com estratégias mais abrangentes, contribuirá para a consolidação de um ambiente mais transparente, ético e participativo.

Portanto, há a necessidade de ampliar as estratégias de orientação e divulgação para que seja garantido a eficácia dos sistemas de denúncias bem como o empenho do corpo técnico no pronto atendimento às demandas recebidas.

Ação 11: Disponibilizar e Divulgar Acesso Fácil ao Sistema de Ouvidoria (Falabr) no Site da SES

Descrição das Atividades

1. Avaliar a visibilidade atual do link de acesso ao sistema de Ouvidoria (FalaBr) no site da SES, procurando identificar possíveis pontos e de melhorias;
2. Atualizar o design para destacar o link de acesso ao sistema de Ouvidoria, incluindo a criação de botões ou banners;
3. Divulgar as melhorias aos usuários, por meio de comunicados e instruções claras sobre o acesso e uso do sistema, no site e redes sociais.

Unidade responsável

Assessoria de Apoio à Comunicação

Unidades de apoio

Unidade Setorial de Controle Interno e Superintendência de Saúde Digital

Objetivos da ação

Divulgar o sistema de Ouvidoria (Fala.Br) no site da SES visando facilitar o acesso dos cidadãos e servidores, contemplando maior transparência, participação e engajamento social. A ação visa garantir que os usuários possam facilmente utilizar o canal para fazer denúncias, sugestões, reclamações e pedidos de informação, fortalecendo o compromisso da Secretaria de Saúde com a integridade, ética e a melhoria contínua dos serviços prestados. Isso contribuirá para uma maior interação da população com a gestão da SES, bem como para o aprimoramento das práticas de controle social e transparência.

Ação 12: Atualizar Regularmente a Carta de Serviços ao Usuário no Site

Descrição das Atividades

1. Levantamento de todos os serviços existentes e verificação da existência de mapeamento do processo de trabalho;
2. Classificação dos serviços;
3. Revisão de Cartas de Serviços já existentes;
4. Elaboração de novas Cartas de Serviços;
5. Revisão Periódica da Carta de Serviços: Estabelecer uma rotina para revisar e coletar dados atualizados sobre os serviços oferecidos.

Unidade responsável

Superintendência de Administração

Unidades de apoio

Assessoria de Apoio à Comunicação e Superintendência de Saúde Digital

Objetivos da ação

Promover a atualização regular da Carta de Serviços ao Usuário no site institucional de forma a garantir aos cidadãos, acesso rápido, claro, preciso e atualizado sobre os serviços oferecidos pela Secretaria de Estado de Saúde.

Eixo Temático 4: Procedimentos de Responsabilização

Este eixo temático, aborda as práticas e estruturas da Secretaria de Estado de Saúde relacionadas à condução de processos administrativos disciplinares, para garantir a eficácia, a

transparência e a integridade no tratamento de situações que envolvem possíveis infrações ou irregularidades, promovendo assim, um ambiente de gestão pública responsável.

A SES realiza procedimentos administrativos disciplinares, conduzidos por comissões temporárias as quais são compostas por servidores selecionados com base no conhecimento e experiência na matéria, contribuindo para a qualidade e a precisão das apurações. No entanto, o número de comissões não tem sido suficiente para a quantidade de procedimentos instaurados, podendo assim, sobrecarregar as equipes e comprometer a eficiência dos processos.

Também foi observado que a SES não possui infraestrutura adequada para a realização das atividades das comissões, com salas reservadas, o que não favorece um ambiente propício ao trabalho de apuração.

É utilizado o sistema e-Pad para o registro e acompanhamento dos processos, garantindo a organização e o controle, porém, apesar de os processos novos estarem inseridos no sistema, os antigos ainda não foram completamente integrados, o que pode dificultar a visualização completa e o acompanhamento das pendências.

O eixo de Procedimentos de Responsabilização indica avanços no uso de tecnologia, mas também revela a necessidade de aumentar a capacidade das comissões para atender à demanda e de integrar completamente os processos antigos ao sistema. O fortalecimento dessa área contribuirá para a melhoria dos processos de responsabilização e para a promoção de uma gestão pública mais transparente e eficiente.

Ação 13: Estruturar as Comissões de Apuração

Descrição das Atividades

1. Selecionar servidores com conhecimento e experiência relevantes para compor as comissões de apuração;
2. Capacitar os servidores designados sobre procedimentos disciplinares, técnicas de apuração e o sistema e-PAD;
3. Definir critérios para a convocação dos servidores capacitados para atuação nas comissões;
4. Designar formalmente os servidores capacitados para atuação em comissões, conforme critérios definidos;
5. Garantir a atuação dos servidores designados nas comissões;

6. Garantir estrutura física e equipamentos necessários para a atuação das comissões;
7. Utilizar o sistema e-PAD para todos os PADs.

Unidade responsável

Gabinete

Unidades de apoio

Unidade Setorial de Controle Interno e Assessoria Técnica Especializada

Objetivos da ação

A ação visa garantir que os procedimentos administrativos disciplinares (PADs) sejam conduzidos de forma justa, transparente e eficiente, com comissões formadas por servidores qualificados. A implementação dessa ação melhora a qualidade das apurações ao selecionar servidores capacitados, promovendo ética e transparência. O sistema e-PAD centraliza e torna acessíveis as informações, assegurando controle e transparência. A medida também proporciona suporte adequado às comissões, fortalecendo a governança interna da SES, melhorando a eficácia dos processos.

Eixo Temático 5: Ética e Conflito de Interesses

Neste Eixo Temático, onde é abordado o tema Ética e Conflito de Interesses, tem-se o objetivo de promover um ambiente ético e de boa conduta dentro da Secretaria de Estado de Saúde (SES), prevenindo situações de conflito de interesses e garantindo que agentes públicos sigam normas claras para o tratamento de condutas inadequadas.

A SES possui um Código de Ética, porém não está sendo amplamente disseminado entre os servidores, o que prejudica a orientação adequada sobre normas éticas e boas condutas. Isso reflete a dificuldade na comunicação e consequentemente na promoção de uma cultura ética dentro da Secretaria.

Além disso, a Comissão de Ética existe, no entanto, não tem uma atuação contínua e efetiva, o que indica a necessidade de maior engajamento e atividades periódicas no intuito de buscar a promoção da ética e boas práticas. Os membros não recebem capacitação constante, prejudicando a capacidade da comissão de lidar com questões éticas de forma adequada e atualizada.

Não há um documento específico que trate do conflito de interesses dentro da SES, visto que essa regulamentação seria essencial para orientar os servidores sobre como evitar ou lidar com essas situações. Ademais, não existem regras claras estabelecidas para a interação entre agentes públicos e privados, o que poderia gerar riscos de práticas indevidas.

O Eixo Ética e Conflito de Interesses destaca a importância de consolidar uma cultura ética dentro da SES, por meio de uma maior disseminação do Código de Ética, capacitação contínua dos membros da Comissão de Ética, e a implementação de documentos e regras claras sobre conflitos de interesses e interações com agentes privados. Melhorias nessas áreas são essenciais para garantir que a SES atue de forma íntegra e transparente, promovendo um ambiente de trabalho regido pelas boas práticas, ética e transparência.

Ação 14: Capacitar os Membros da Comissão de Ética

Descrição das Atividades

1. Capacitar os membros da Comissão de Ética, considerando o código de ética e as práticas de ética e *compliance*;
2. Criar o Programa de Capacitação com conteúdos focados em *compliance* e nas responsabilidades da Comissão de Ética;
3. Implementar a Capacitação, por meio de treinamentos regulares e sessões de orientação sobre responsabilidades e normas éticas para os membros da Comissão de Ética;
4. Promover a atualização contínua por meio de revisão do material de treinamento com base no feedback dos membros da Comissão de Ética e baseados em novas regulamentações e melhores práticas;
5. Registrar as capacitações realizadas, incluindo participantes e resultados, e emitir certificados de conclusão para os membros da Comissão de Ética.

Unidade responsável

Unidade Setorial de Controle Interno

Unidade de apoio

Superintendência de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde

Objetivos da ação

O objetivo é garantir que os membros da Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Saúde sejam adequadamente capacitados para desempenhar suas funções de forma ética e eficaz, alinhados às normas vigentes. A capacitação fortalece o conhecimento de *compliance*, permitindo a conduta adequada frente a desvios éticos e conflitos de interesse, promovendo atualização contínua e prevenção proativa de problemas éticos. A documentação das capacitações monitora o progresso, assegurando que os membros estejam alinhados com as melhores práticas de governança e *compliance*.

Eixo Temático 6: Promoção da Cultura de Integridade

Este Eixo Temático, visa estabelecer estratégias que promovam a conscientização, engajamento e o fortalecimento da ética e da transparência dentro da Secretaria de Estado de Saúde (SES), tendo como objetivo, incentivar práticas de integridade entre os servidores. A promoção dessa cultura é essencial para garantir que as práticas administrativas, decisões e ações da SES sejam conduzidas com responsabilidade, ética e transparência.

No que diz respeito à comunicação e à capacitação relacionadas à integridade, observa-se que a SES não possui um plano formal de comunicação para divulgar suas atividades de forma estratégica e contínua, o que poderia ser uma ferramenta importante para aumentar a transparência, disseminar boas práticas e fomentar a comunicação interna para que se torne mais efetiva.

Além disso, a falta de levantamento sobre a percepção dos usuários quanto à imagem da SES, revela uma oportunidade para a gestão de melhor conhecimento quanto a percepção da sociedade em relação ao Órgão, permitindo assim, ações corretivas, caso necessárias, para melhorar sua credibilidade.

A SES já elabora um planejamento anual de capacitação para seus servidores, o que demonstra um compromisso com o desenvolvimento profissional e com a melhoria contínua da equipe. No entanto, a falta de ações específicas para a formação de líderes e a ausência de atividades direcionadas à formação sobre integridade, como palestras ou eventos sobre ética, assédio moral, discriminação e corrupção, indicam que há espaço para o fortalecimento dessa cultura.

Embora a SES promova capacitações técnicas, não há registros de ações frequentes relacionadas à integridade, como temas sobre ética e combate a práticas ilícitas. A ausência

dessas ações mais amplas compromete a construção de uma cultura sólida de integridade dentro da instituição. Deverão ser criadas ações mais consistentes e amplas para promover uma verdadeira cultura de integridade, garantindo que tanto os servidores quanto a sociedade compreendam a importância da ética nas atividades da Secretaria e como ela impacta os serviços prestados à população.

Ação 15: Criar um Plano de Comunicação para Divulgação Interna e Externa sobre Atividades da Instituição

Descrição das Atividades

1. Criar estratégias, mensagens e canais eficazes para promover integridade e *compliance*, tanto internamente quanto externamente;
2. Aprimorar a comunicação com os cidadãos por meio das redes sociais. (Facebook, X (Twitter), Instagram;
3. Aprovar o plano de comunicação com o Comitê de Governança e implementar internamente e externamente pelo setor de comunicação, promovendo a cultura da integridade e incentivando práticas éticas;
4. Realizar o monitoramento e avaliação da eficácia da comunicação baseado nos relatórios gerados pela ouvidoria para melhoria do plano de comunicação a fim de fortalecer a cultura da integridade e transparência.

Unidade responsável

Assessoria de Apoio à Comunicação.

Unidade de apoio

Comitê de Governança

Objetivos da ação

A ação objetiva criar um plano de comunicação para divulgar atividades da Secretaria de Estado de Saúde (SES), fortalecendo a cultura de integridade e *compliance*, com transparência e acesso às informações para servidores e população. A implementação visa promover ética e boas práticas por meio de estratégias claras, aprimorando a comunicação, especialmente nas redes sociais, para garantir transparência e engajamento. O monitoramento contínuo ajusta estratégias conforme feedback, fortalecendo a governança, comunicação institucional, e promovendo um ambiente ético e transparente.

4. Execução e Monitoramento das Ações de Integridade

4.1. Execução

As unidades responsáveis pela execução das ações de integridade devem prestar informações sobre andamento de seus trabalhos com cronograma das ações ao Comitê Setorial de *Compliance* com periodicidade trimestral ou quando solicitado.

Função	Competência	Periodicidade
Execução	Unidades administrativas tecnicamente competentes e os responsáveis pelas ações de integridade	Permanente

4.2. Monitoramento

O Comitê Setorial de *Compliance* acompanhará o andamento da execução das ações previstas no Plano de Integridade e o cumprimento dos objetivos do Programa, analisando os relatórios das ações, enviados trimestralmente ou quando solicitado.

O monitoramento será realizado por meio da realização de reunião e emissão de Deliberação, onde aprova a Planilha de Execução das Ações até aquela data e/ou registra alguma observação ou providência a ser realizada.

Função	Competência	Periodicidade
Monitoramento	Comitê Setorial de <i>Compliance</i>	Trimestral

5. Revisão e Atualização do Programa de Integridade

5.1. Revisão

Sempre que houver necessidade de ajustamento do atual programa de integridade conforme as observações, alertas e indicações do monitoramento, os responsáveis pelas ações encaminharão ao comitê Setorial de *Compliance* a proposta para revisão deste Programa de Integridade. Isso pode incluir a modificação de prazos e objetivos previamente definidos, a reatribuição de responsabilidades pelas tarefas, ou mesmo a suspensão de certas atividades ou estratégias e a adição de novas. A revisão pode ser proposta pelos responsáveis pelas ações sempre que entenderem necessário, mediante registro na Planilha de Execução das Ações, no campo Observações e deve ser **validada** pelo Comitê Setorial de *Compliance*.

Função	Competência	Periodicidade
Proposta de Revisão	Responsáveis pelas Ações	Sempre que necessário
Validação da Revisão	Comitê Setorial de <i>Compliance</i>	Sempre que necessário

5.2. Atualização

A cada 24 meses deverá ser constituído um novo Grupo de Trabalho com a finalidade de atualizar este Programa de Integridade, levando em consideração novas normas e ou diretrizes da alta gestão, bem como resultados obtidos através do monitoramento.

Função	Competência	Periodicidade
Atualização	Novo Grupo de Trabalho constituído	24 meses

6. Validação do Programa de Integridade

Data de Início da elaboração pelo GT: 06/08/2024

Data de conclusão da elaboração pelo GT: 31/01/2025

Validação pelo Comitê Setorial de *Compliance*: 19/03/2025

Anexo I – Plano de Integridade – Consolidação das Ações

Plano de Integridade			
Nº	Ação	Unidade Responsável	Descrição das Atividades
1	Inserir Mensagens do Dirigente em Publicações Oficiais	Chefia de Gabinete	1.1 - Elaborar as mensagens do Secretário de Estado de Saúde para publicações técnicas e institucionais. Exemplo: cartilhas, boletins, revistas.
			1.2 - Aprovação do Dirigente.
			1.3 - Publicar as mensagens do Secretário nos documentos conforme aprovado.
2	Publicar Mensagens Periódicas sobre Integridade, Direcionadas aos Servidores e Colaboradores	Comissão Permanente de Ética	2.1 - Elaborar mensagens que destaquem a importância do Programa de Integridade, da prevenção a corrupção, condutas éticas e canal de denúncia
			2.2 - Validação da Assessoria de Apoio à Comunicação
			2.3 - Publicar as mensagens nos meios de comunicação disponíveis, tais como e-mail, site institucional, murais e áreas visíveis dos prédios vinculados ao órgão
3	Elaborar um Plano de Sucessão	Chefia de Gabinete	3.1 - Desenvolver um modelo de documento estruturado que defina procedimentos e estratégias de sucessão

			3.2 - Elaborar relatórios quadrimestrais por Superintendência ou unidades vinculadas ao Gabinete
			3.3 - Apresentação quadrimestral dos relatórios, com os resultados e as atualizações
4	Criar Política de Segurança da Informação	SSD	4.1 - Instituir um grupo de trabalho, sob coordenação da Superintendência de Saúde Digital, para desenvolver e implantar a Política de Segurança da Informação, abordando controle de acesso a sistemas e prédios, considerando a LGPD
			4.2 - Levantamento da estrutura organizacional e informações dos sistemas utilizados pelo órgão
			4.3 - Definir critérios e fluxo para solicitação de acesso e bloqueio de acesso aos sistemas
			4.4 - Sugerir ações para aprimorar o controle de acesso aos prédios
			4.5 - Publicação da Política de Segurança da Informação
5	Definir Estratégia Organizacional	Chefia de Gabinete	5.1 – Agendar reunião com a SEGEM (Secretaria Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo) da SEGOV.
			5.2 – Definir, em conjunto com a SEGEM, os procedimentos necessários para a elaboração do Planejamento.
			5.3 – Estabelecer cronograma de elaboração do Planejamento Estratégico.
			5.4 – Implantação do Planejamento.
			5.5 – Publicação no site e disseminação.
6		Chefia de Gabinete	6.1 - Estabelecer períodos quadrimestrais para as reuniões, em conjunto com os líderes

	Instituir a Realização de Reuniões Quadrimestrais de Equipe por Gestores, Diretores ou Superintendentes		6.2 - Elaborar a agenda, discutir tópicos e alcançar objetivos durante as reuniões
			6.3 - Divulgar com antecedência sobre o agendamento das reuniões
			6.4 - Registrar em ata e avaliar o impacto das reuniões, coletando feedback para melhorias
			6.5 - Enviar a ata ao Chefe de Gabinete, para conhecimento do Dirigente, no prazo de até 15 dias
			6.6 - Revisar e ajustar o processo de reuniões com base no feedback e resultados obtidos
7	Implantar Pesquisa de Satisfação no Ambiente Interno	SGTES	7.1 - Levantamento da estrutura organizacional e quantitativo de funcionários por unidade
			7.2 - Desenvolvimento do questionário para avaliar a percepção dos funcionários sobre o ambiente, coletando sugestões para melhorias
			7.3 - Aprovação do questionário pelo Superintendente de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde
			7.4 - Divulgação e aplicação do questionário de forma anônima, observando a LGPD
			7.5 - Consolidação das respostas obtidas
			7.6 - Elaboração de relatório para conhecimento da alta administração
			7.7 - Divulgar ao público-alvo as melhorias implementadas em função dos resultados obtidos
8		USCI	8.1 - Levantamento dos processos de trabalho por cada estrutura vinculada ao Gabinete

	Realizar e Atualizar o Mapeamento de Processos		8.2 - Definir com cada estrutura um cronograma e estabelecer metas para o mapeamento de processos identificados
			8.3 - Publicar o mapeamento dos processos em forma de normatização
			8.4 - Acompanhar o progresso das metas já definidas e realizar avaliações para garantir que os objetivos sejam alcançados.
			8.5 - Revisar e atualizar os processos mapeados, levando em consideração novas diretrizes e feedbacks dos envolvidos
9	Gerir os Riscos dos Processos Mapeados	Superintendente ou Coordenador do Processo Selecionado	9.1 – Priorizar os processos mapeados de acordo com a Política de Gestão de Riscos da SES
			9.2 – Selecionar os processos a serem gerenciados no semestre
			9.3 – Análise do Ambiente
			9.4 – Identificação dos Riscos
			9.5 – Avaliação dos Controles
			9.6 – Cálculo do Risco Residual e Evidenciação do Risco Inerente
			9.7 – Definição das Respostas aos Riscos
			9.8 – Elaboração do Plano de Tratamento de Controles

			9.9 – Elaboração do Plano de Monitoramento
			9.10 – Monitoramento dos riscos constantes no Plano de Monitoramento
10	Garantir o Cumprimento do Princípio da Segregação de Função nos Processos	Chefia de Gabinete	10.1 - Identificar e documentar as funções dos servidores nos processos, em conformidade com o mapa do processo, para evitar sobreposição de responsabilidades.
			10.2 - Identificar e avaliar os riscos associados ao acúmulo de funções e definir ações para mitigá-los, em conformidade com a legislação vigente.
			10.3 - Garantir que cada servidor tenha acesso à informação compatível com sua função e que não haja permissões que comprometam a segregação.
			10.4 - Realizar ações de conscientização dos servidores sobre a importância da segregação de funções nos processos de trabalho.
			10.5 - Implantar controles adicionais para mitigar riscos em processos onde a segregação não seja possível.
			10.6 - Estabelecer indicadores e realizar monitoramento contínuo para identificar possíveis desvios e riscos no cumprimento da segregação.
11	Disponibilizar e Divulgar Acesso Fácil ao Sistema de Ouvidoria (FalaBr) no Site da SES	AAC	11.1 - Avaliar a visibilidade atual do link de acesso ao sistema de Ouvidoria (FalaBr) no site da SES, procurando identificar possíveis pontos e de melhorias.
			11.2 - Atualizar o design para destacar o link de acesso ao sistema de Ouvidoria, incluindo a criação de botões ou banners

			11.3 - Divulgar as melhorias aos usuários, por meio de comunicados e instruções claras sobre o acesso e uso do sistema, no site e redes sociais
12	Atualizar Regularmente a Carta de Serviços ao Usuário no Site	SA	12.1 - Levantamento de todos os serviços existentes e verificação da existência de mapeamento do processo de trabalho
			12.2 - Classificação dos serviços
			12.3 - Revisão de Cartas de Serviços já existentes
			12.4 - Elaboração de novas Cartas de Serviços
			12.5 - Revisão Periódica da Carta de Serviços: Estabelecer uma rotina para revisar e coletar dados atualizados sobre os serviços oferecidos
13	Estruturar as Comissões de Apuração	Gabinete	13.1 - Selecionar servidores com conhecimento e experiência relevantes para compor as comissões de apuração
			13.2 - Capacitar os servidores designados sobre procedimentos disciplinares, técnicas de apuração e o sistema e-PAD
			13.3 - Definir critérios para a convocação dos servidores capacitados para atuação nas comissões
			13.4 - Designar formalmente os servidores capacitados para atuação em comissões, conforme critérios definidos
			13.5 - Garantir a atuação dos servidores designados nas comissões
			13.6 - Garantir estrutura física e equipamentos necessários para a atuação das comissões
			13.7 - Utilizar o sistema e-pad para todos os PADs

14	Capacitar os Membros da Comissão de Ética	USCI	14.1 - Capacitar os membros da Comissão de Ética, considerando o código de ética e as práticas de ética e <i>compliance</i>
			14.2 - Criar o Programa de Capacitação com conteúdos focados em <i>compliance</i> e nas responsabilidades da Comissão de Ética
			14.3 - Implementar a Capacitação, por meio de treinamentos regulares e sessões de orientação sobre responsabilidades e normas éticas para os membros da Comissão de Ética
			14.4 - Promover a atualização contínua por meio de revisão do material de treinamento com base no feedback dos membros da Comissão de Ética e baseados em novas regulamentações e melhores práticas
			14.5 - Registrar as capacitações realizadas, incluindo participantes e resultados, e emitir certificados de conclusão para os membros da Comissão de Ética
15	Criar um Plano de Comunicação Para Divulgação Interna e Externa Sobre Atividades da Instituição	AAC	15.1 - Criar estratégias, mensagens e canais eficazes para promover integridade e <i>compliance</i> , tanto internamente quanto externamente
			15.2 - Aprimorar a comunicação com os cidadãos por meio das redes sociais. (Facebook, X (Twitter), Instagram
			15.3 - Aprovar o plano de comunicação com o Comitê de Governança e implementar internamente e externamente por meio dos superintendentes ou equivalentes e externamente pelo setor de comunicação, promovendo a cultura da integridade e incentivando práticas éticas

			15.4 Realizar o monitoramento e avaliação da eficácia da comunicação baseado nos relatórios gerados pela ouvidoria para melhoria do plano de comunicação a fim de fortalecer a cultura da integridade e transparência
--	--	--	---

Anexo II – Respostas do Questionário do Ambiente de Integridade – SES MS

Com o objetivo de conhecer o ambiente de Integridade do órgão, no período de 14 a 16 de agosto de 2024, o Grupo de trabalho aplicou um Questionário de 42 perguntas objetivas, online, com preenchimento anônimo, voltado a todos os servidores da SES, independente do vínculo.

Para divulgação do Questionário, foram utilizados todos os canais disponíveis na SES/MS, tais como grupos de trabalho de WhatsApp, e-mails e Comunicação Interna no sistema e-MS.

Este instrumento permitiu um diagnóstico detalhado do ambiente de integridade, abordando temas como ética, transparência e responsabilidade, sob a ótica dos servidores.

Imagem 1: Questão: Há quanto tempo você trabalha na SES?

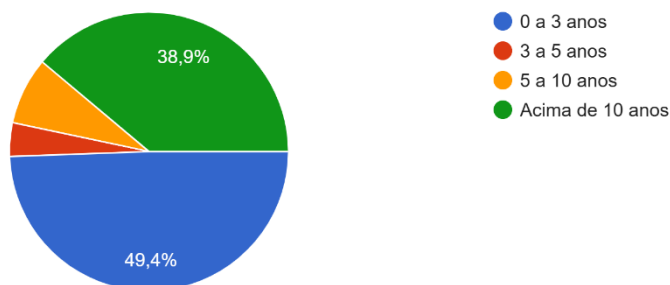


Imagem 2: Você tem conhecimento se a SES possui um plano de ação referente ao Programa MS de Integridade (PMSI)?

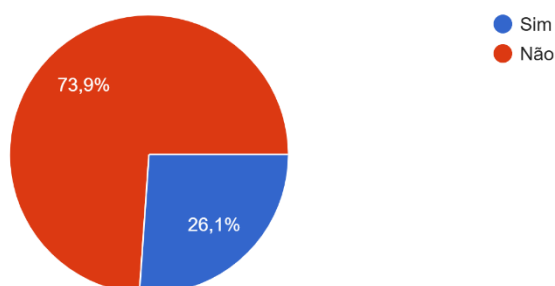
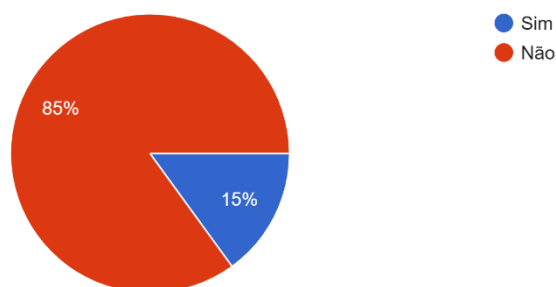


Imagem 3: Caso sim, esse plano foi divulgado internamente?



Eixo 1: Compromisso com a Integridade

Imagem 4: Você conhece os fluxos de trabalho estabelecidos para a função que desempenha na SES?

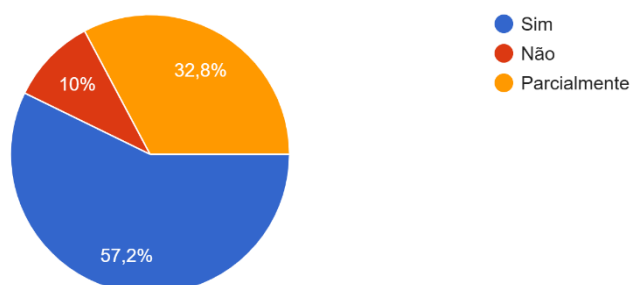


Imagem 5: Você recebe instruções claras sobre o que irá fazer e como deve fazer na função que desempenha?

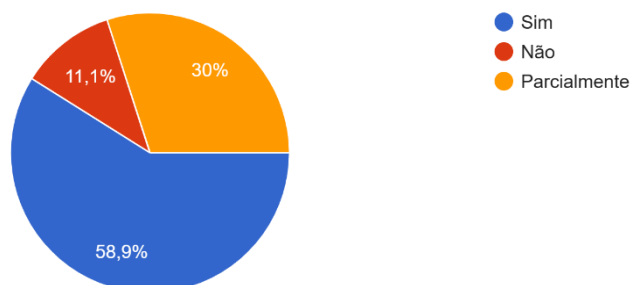


Imagem 6: Você passou por alguma capacitação ao iniciar suas funções no seu setor?

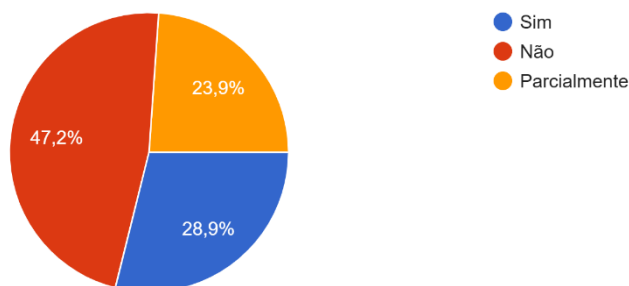
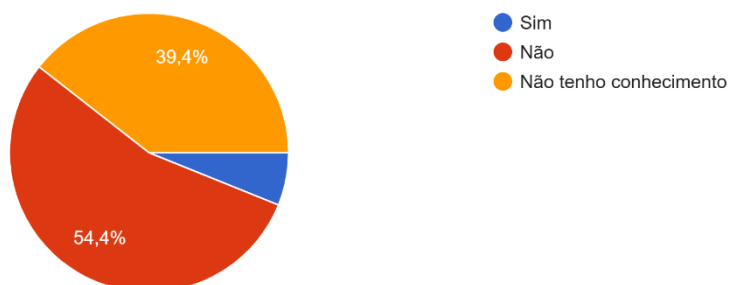


Imagem 7: A SES realiza pesquisa de clima organizacional, de qualidade de vida, de satisfação com o trabalho ou sobre as condições físicas de trabalho?



Para os fins das perguntas 8, 9, 10 e 11, deve-se entender por “**ética**” o dever de observância aos princípios norteadores que regem a conduta do servidor público e “**integridade**” a qualidade daquele que se comporta de maneira correta, honesta, contrária à corrupção.

Imagem 8: A alta administração da SES demonstra, por meio de ações ou discursos, um compromisso com a ética e a integridade?

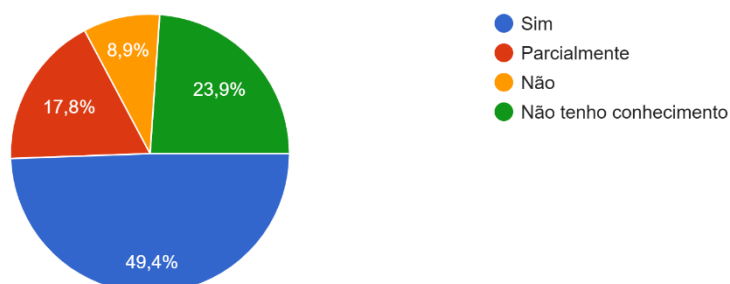


Imagem 9: As chefias imediatas da SES demonstram, por meio de ações ou discursos, um compromisso com a ética e a integridade?

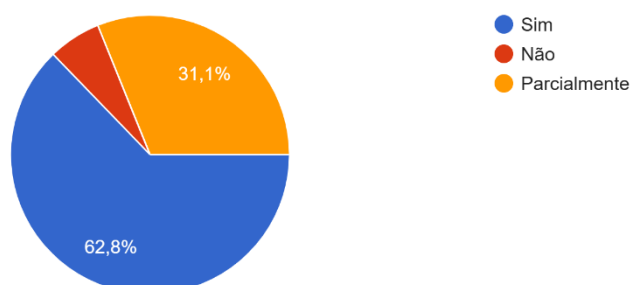


Imagem 10: Qual o seu comprometimento, como agente público, em relação à ética e à integridade?

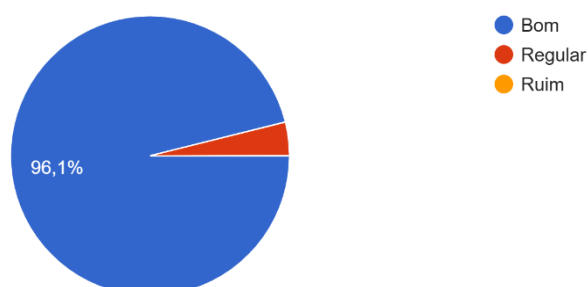
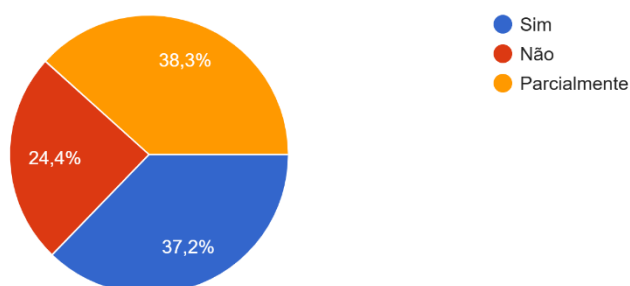


Imagem 11: Você se sente seguro em expor suas opiniões, críticas, ideias e/ou insatisfações no seu ambiente de trabalho?



Eixo 2: Governança, Gestão de Riscos e Controles

Imagem 12: A SES possui planejamento estratégico?

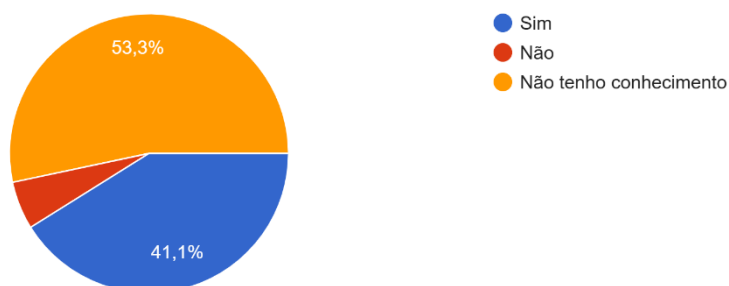


Imagem 13: Caso sim, o Planejamento Estratégico está atualizado?

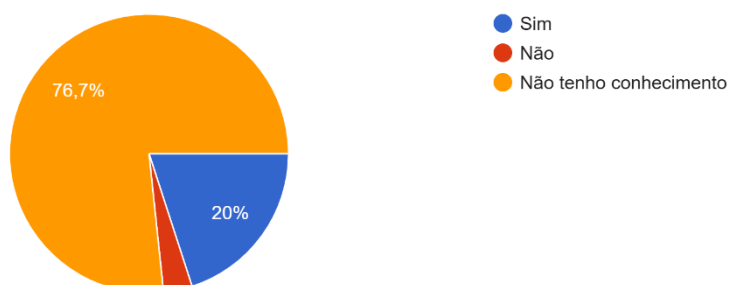


Imagem 14: Caso exista, o Planejamento Estratégico está disponível para todos os servidores?

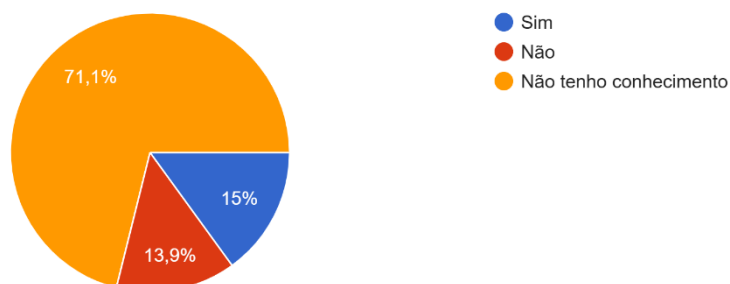


Imagem 15: O Planejamento Estratégico é divulgado para os servidores da SES?

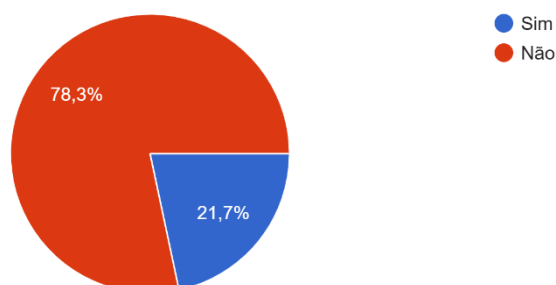


Imagem 16: Na sua opinião, o planejamento estratégico inspira os servidores a buscar os resultados esperados?

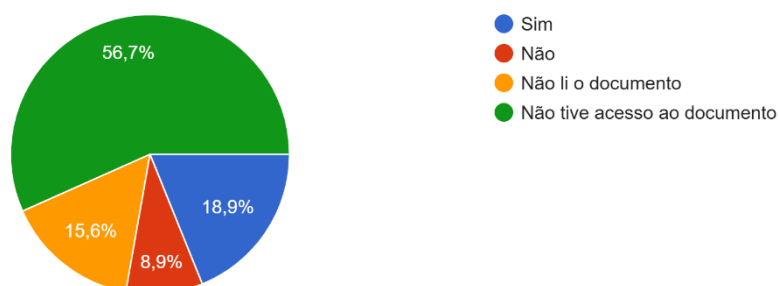


Imagem 17: Você tem conhecimento da existência de Conselhos, Comissões ou Comitês de governança no âmbito da SES?

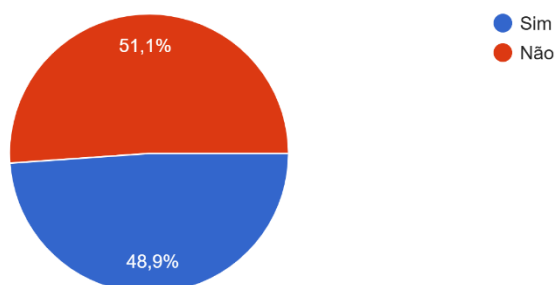


Imagem 18: Seu órgão já realizou algum trabalho de risco?

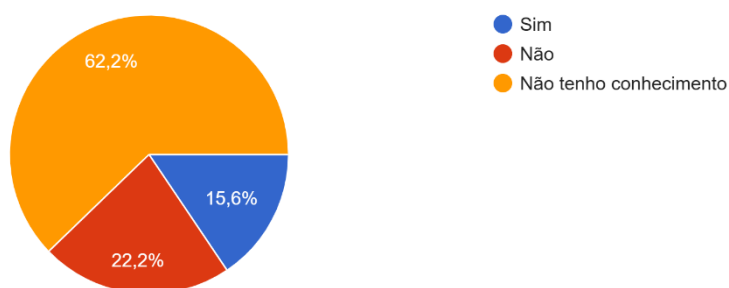


Imagem 19: Você tem conhecimento da existência de um Comitê de Proteção de Dados na SES, conforme previsto na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)?

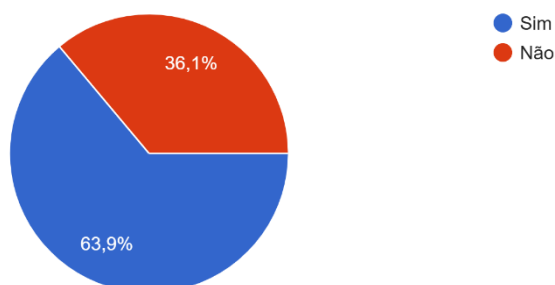
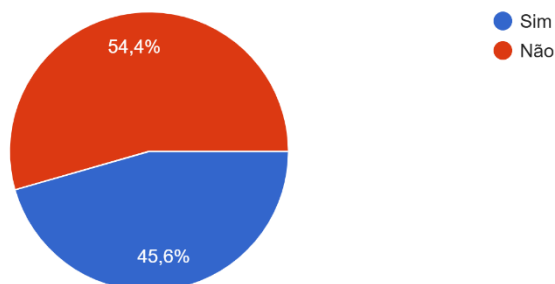


Imagem 20: Caso sim, o Comitê de Proteção de Dados disponibiliza orientações acerca da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)?



Eixo 3: Transparência, Controle Social e Canal de Denúncia

Imagem 21: A SES possui site institucional?

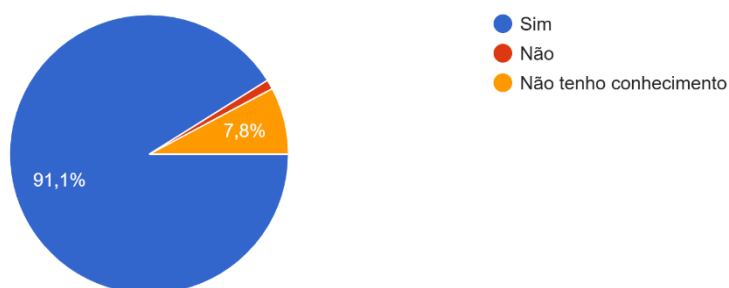


Imagem 22: O site institucional da SES é de fácil navegação?

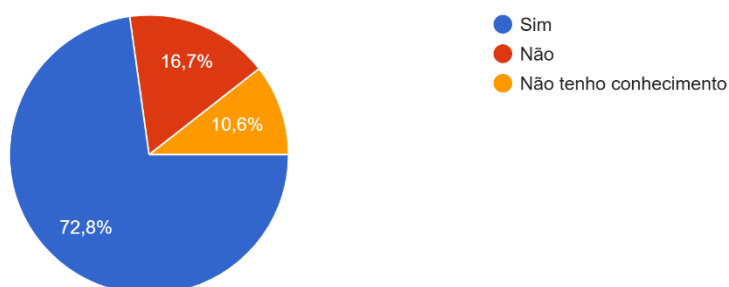


Imagem 23: O site da SES é atualizado periodicamente?

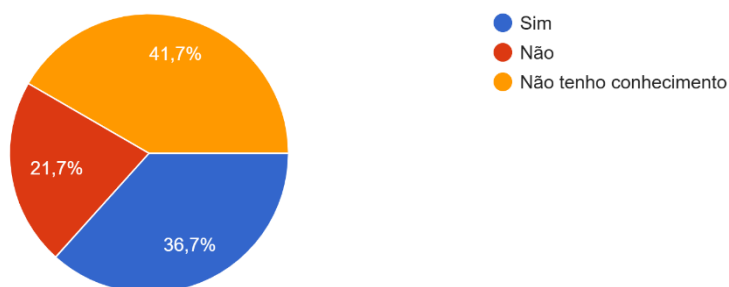


Imagem 24: Além do site institucional, a SES possui outros canais de comunicação com a sociedade? (Exemplo: Instagram, Facebook, Twitter, X, etc)

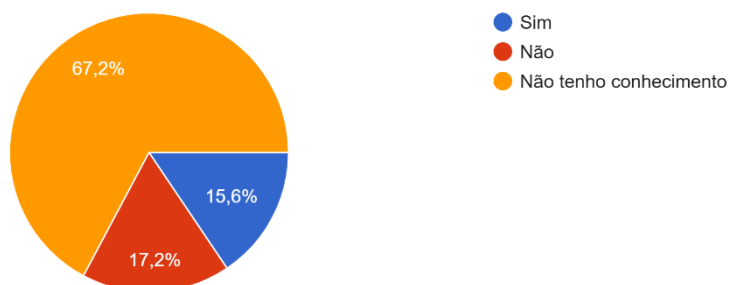


Imagem 25: Os canais informativos da SES (site, hotsite, e-mail, marketing e perfis nas redes sociais) veiculam matérias e/ou notícias de interesse público?

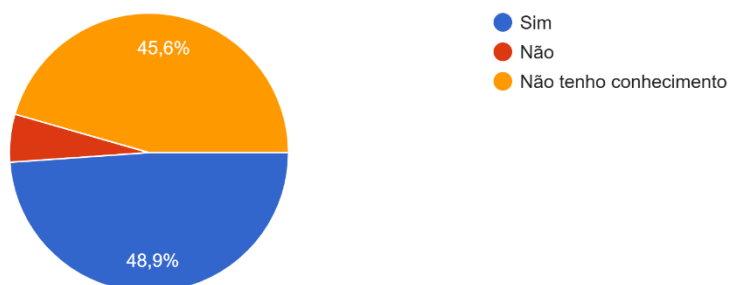


Imagem 26: Você tem conhecimento da existência do Portal da Transparência e das informações disponibilizadas por ele?

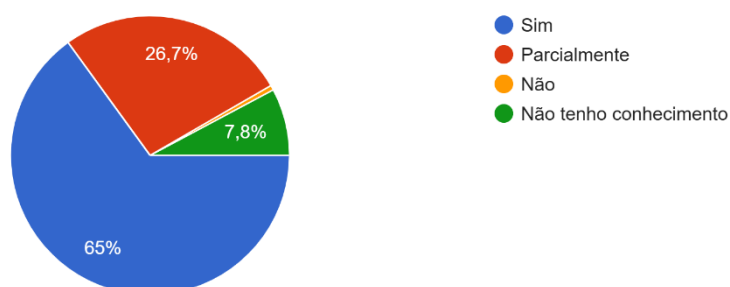


Imagem 27: A SES informa, por meio da Carta de Serviços, os serviços públicos prestados por ela ao cidadão?

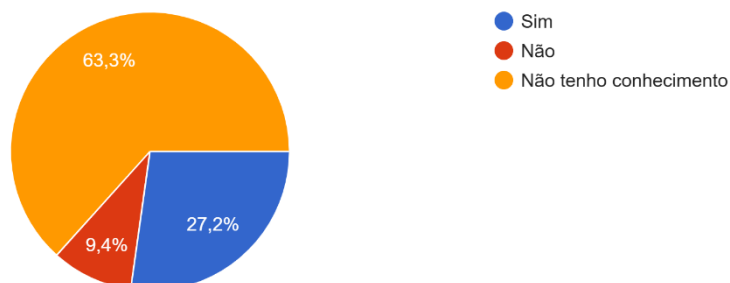


Imagem 28: A SES promove a realização de audiências públicas, consultas públicas ou outras formas de participação popular?

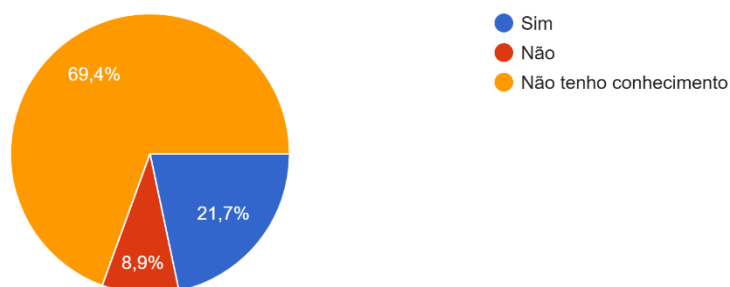


Imagem 29: O site disponibiliza acesso fácil ao Fala.BR?

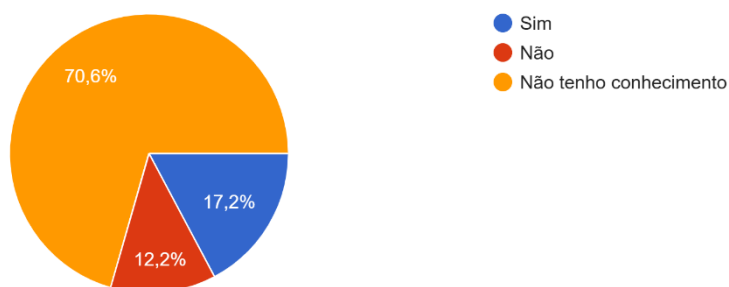


Imagem 30: Você tem conhecimento da existência de um outro canal disponível para formalizar elogios, reclamações, solicitações, sugestões, para realizar denúncias e solicitar informações no site da SES?

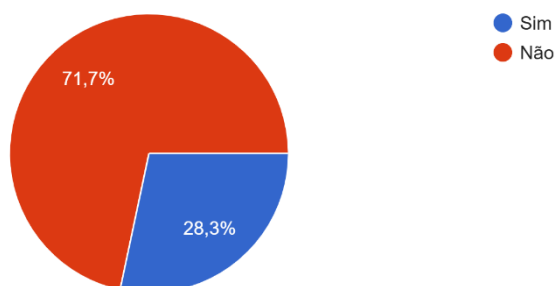


Imagem 31: Caso exista, você já utilizou ou sabe como proceder para utilizar esse canal?

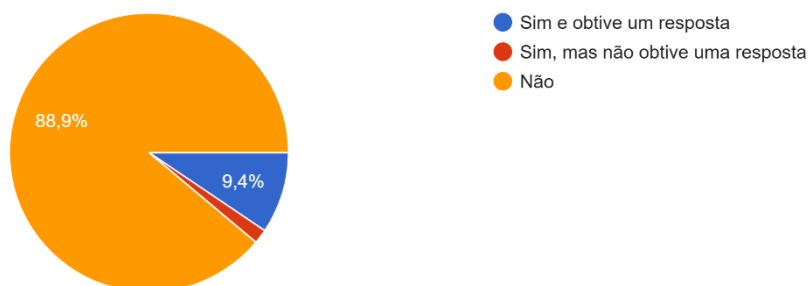
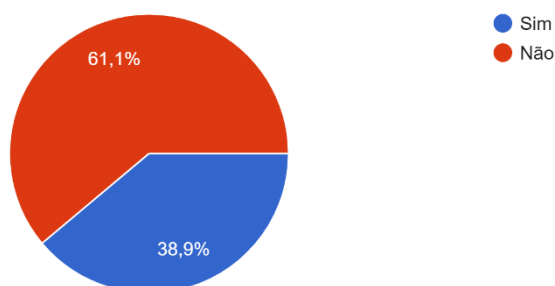
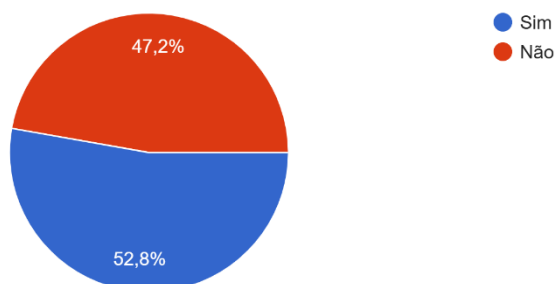


Imagem 32: Você se sente seguro(a) para formalizar alguma denúncia dentro da SES?



Eixo 4: Procedimentos de Responsabilização

Imagem 33: Você tem conhecimento que existem (ou podem existir) na SES comissões constituídas que objetivam apurar e responsabilizar servidores públicos que cometam ilícitos disciplinares e pessoas jurídicas que pratiquem atos lesivos contra a Administração Pública?



Eixo 5: Ética e Conflito de Interesses

Imagem 34: Existe um código de conduta ou de ética da SES?

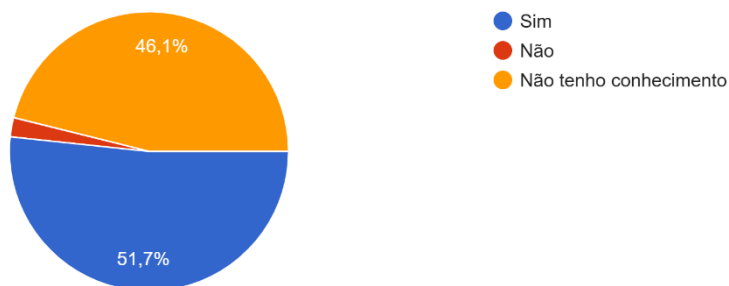


Imagem 35: Caso sim, você tem conhecimento do conteúdo?

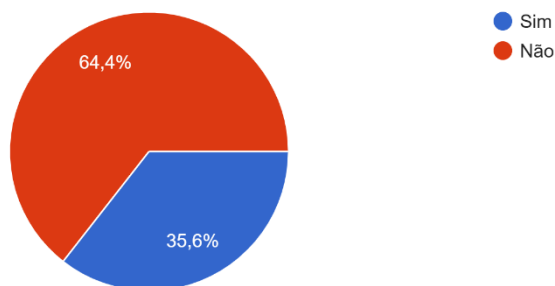


Imagem 36: A SES possui "Comissão de Ética"?

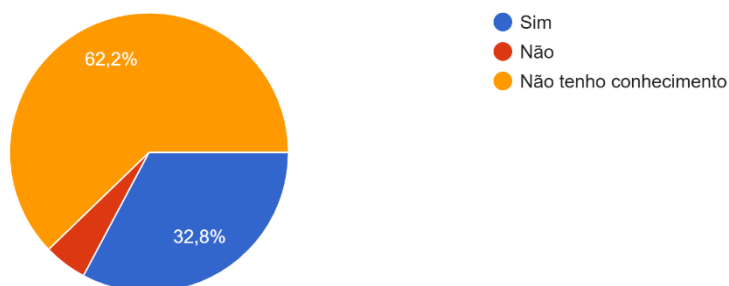


Imagem 37: A "Comissão de Ética" é atuante, buscando disseminar a cultura de ética dentro da SES?

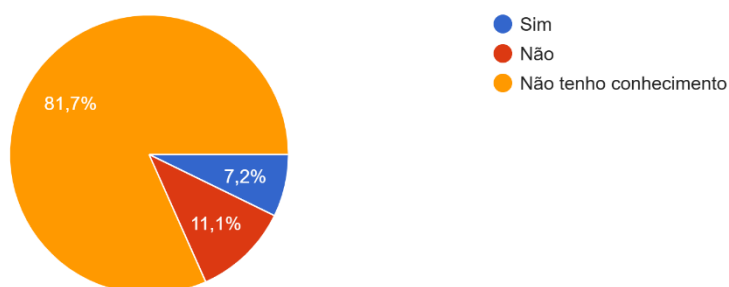


Imagem 38: Você já teve conhecimento de algum caso concreto no qual um servidor público lotado na SES recebeu para si ou para outrem, recompensa, vantagem ou benefício de qualquer natureza, de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, direta ou indiretamente interessadas em decisão relacionada às atribuições daquele servidor?

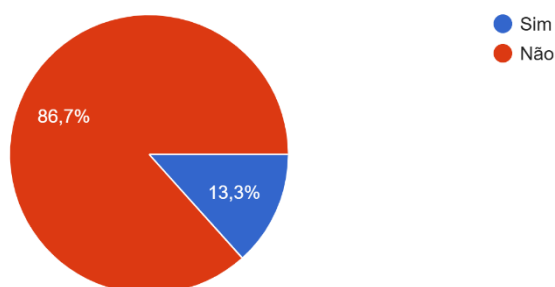
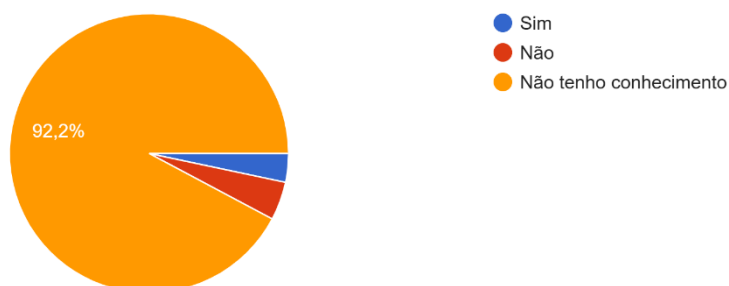


Imagem 39: Caso sim, os setores responsáveis foram notificados?



Eixo 6: Promoção da Cultura de Integridade (Comunicação e Capacitação)

Imagem 40: Qual a principal forma que você recebe informações sobre a SES?

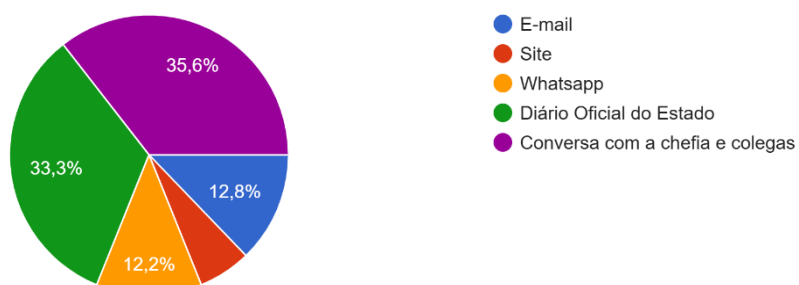


Imagem 41: As informações e orientações são repassadas pela SES de forma clara e com a frequência necessária?

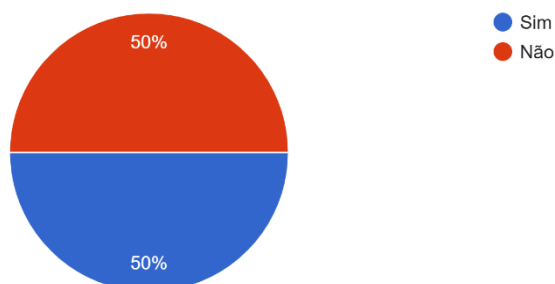


Imagem 42: A SES disponibiliza cursos e capacitações frequentes ao servidor?

