

INSTITUTO DE APOIO À GESTÃO – IAG

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO PROGRAMA DE
INTEGRIDADE**

NÍVEL CORPORATIVO

**Documento Institucional — Base Corporativa, Aplicável a Todos os
Municípios e Contratos Geridos pelo IAG**

APRESENTAÇÃO

Este documento descreve, em detalhe, a estrutura de governança corporativa do Programa de Integridade do IAG, consolidando o que já está estabelecido no Estatuto do Programa de Integridade. Ele não cria nova instância nem nova competência: seu papel é explicar como as instâncias corporativas se relacionam entre si, como uma decisão nasce, sobe ou desce dentro dessa camada institucional, e o que se espera de cada pessoa que ocupa uma posição de governança nesse nível.

O IAG é organização da sociedade civil que celebra parcerias com a Administração Pública para gestão de serviços de saúde, atuando hoje em mais de um município — entre eles Medianeira/PR e Lins/SP, com expectativa de expansão para novos territórios. Cada contrato assumido pelo IAG em determinado município terá, no momento oportuno, seu próprio Regimento Interno, elaborado a partir deste documento corporativo e adaptado à legislação e à realidade daquele território específico. Este documento, porém, trata exclusivamente da camada que existe antes e independentemente de qualquer contrato individual: a estrutura que sustenta a integridade institucional do IAG como organização.

A governança corporativa do Programa de Integridade constitui a base sobre a qual se erguem todos os Regimentos Internos locais. Nenhum Regimento Interno pode contrariá-la; todo Regimento Interno deve, no mínimo, cumprir o que aqui está estabelecido, podendo — e devendo — detalhar, aprofundar e adaptar esse conteúdo às particularidades do respectivo município.

1. VISÃO GERAL DA ESTRUTURA CORPORATIVA

A estrutura de governança corporativa do Programa de Integridade do IAG é composta por três instâncias principais, organizadas em ordem decrescente de amplitude institucional e crescente de proximidade operacional.

No topo está a Diretoria Executiva, representada institucionalmente pelo Presidente do IAG, responsável pela governança máxima do Programa em toda a organização, em qualquer município de atuação, presente ou futuro. Logo abaixo está o Gestor de Integridade Corporativo, responsável por coordenar a aplicação uniforme do Programa entre os diferentes territórios, por orientar a elaboração de cada novo Regimento Interno local e por dar suporte técnico a cada Gestor de Integridade designado para um contrato específico. E, na base dessa camada corporativa — ainda sem descer ao nível de qualquer município específico —, está o conjunto de Comitês de Integridade locais, um para cada território de atuação do IAG, cuja composição mínima e cujas competências gerais são definidas corporativamente, mas cuja operação concreta pertence a cada Regimento Interno.

Essa estrutura de três instâncias não significa que toda decisão institucional do IAG precise percorrer necessariamente os três níveis. A lógica de governança corporativa é resolver cada situação no nível mais baixo capaz de tratá-la adequadamente, subindo apenas quando a gravidade, a complexidade ou a repercussão da situação exigirem atenção da própria Diretoria Executiva.

2. DIRETORIA EXECUTIVA

A Diretoria Executiva, representada institucionalmente pelo Presidente do IAG, é a instância máxima de governança do Programa de Integridade em toda a organização. Sua atuação não se limita a nenhum contrato ou município específico: ela responde pela integridade institucional do IAG como um todo, sendo o ponto de referência final para qualquer questão que, por sua natureza, transcenda a governança de um território isolado.

Na prática cotidiana, a Diretoria Executiva não participa da operação do Programa em cada território — isso seria inviável e, mais do que isso, desnecessário. Sua atuação se concentra em quatro momentos específicos, cada um deles correspondendo a uma competência formalmente atribuída pelo Estatuto.

O primeiro momento é o de aprovação normativa. Cabe à Diretoria Executiva aprovar o Estatuto corporativo e suas revisões periódicas, aprovar o Código de Conduta corporativo — documento que serve de base para os Códigos de Conduta adaptados a cada contrato local — e aprovar as políticas internas de referência da organização, entre elas as políticas corporativas de Compras e Abastecimento, de Recursos Humanos e Departamento Pessoal, de Gestão de Patrimônio e de Tecnologia da Informação, que também servirão de modelo para as versões locais de cada território.

O segundo momento é o de designação formal. É a Diretoria Executiva que formaliza, por Ato de Designação, tanto o Gestor de Integridade Corporativo quanto cada Gestor de Integridade designado para um contrato específico, sempre que o IAG assume novo território de atuação. É também a Diretoria Executiva que aprova a criação de cada novo Comitê de Integridade local, garantindo que nenhuma estrutura de governança de contrato nasça sem seu conhecimento e aval formal.

O terceiro momento é o de recebimento de informação consolidada. A Diretoria Executiva recebe, do Gestor de Integridade Corporativo, relatório institucional consolidado sobre a situação do Programa em todos os territórios de atuação do IAG, com periodicidade mínima semestral. Esse relatório permite à Diretoria Executiva enxergar o panorama institucional do Programa como um todo, sem precisar acompanhar o detalhe operacional de cada contrato individualmente — uma distinção importante, porque confundir os dois níveis de acompanhamento tornaria inviável, na prática, a gestão de múltiplos territórios simultaneamente.

O quarto momento, o mais raro e o mais decisivo, é a decisão em situação de risco crítico. Quando uma irregularidade, uma apuração ou uma situação de crise identificada em qualquer território atinge gravidade ou repercussão que ultrapassa o que um Comitê de Integridade local pode resolver sozinho, ou quando a situação envolve mais de um território simultaneamente, a decisão sobe até a Diretoria Executiva, que pode, inclusive, autorizar comunicação institucional unificada a órgãos de controle, evitando que diferentes territórios do IAG respondam de forma descoordenada a uma mesma matéria.

Essa concentração de papel evita dois problemas opostos. De um lado, evita que a Diretoria Executiva se torne um gargalo, exigida a intervir em toda decisão rotineira de cada território — o que tornaria o Programa lento e engessado.

comprometendo sua efetividade prática. De outro lado, evita que a Diretoria Executiva fique alheia a situações que, por sua gravidade, exigem decisão no mais alto nível institucional do IAG, preservando sua responsabilidade final pela integridade da organização como um todo.

3. GESTOR DE INTEGRIDADE CORPORATIVO

Logo abaixo da Diretoria Executiva está o Gestor de Integridade Corporativo, peça de conexão entre o nível institucional do IAG e a operação concreta de cada contrato assumido pela organização. Essa função existe porque uma organização que atua em mais de um município precisa de alguém capaz de olhar para o conjunto, identificar padrões comuns entre territórios, e evitar que cada contrato desenvolva sua própria versão do Programa de Integridade de forma isolada e desconectada das demais.

Compete ao Gestor de Integridade Corporativo, em primeiro lugar, manter atualizado o Estatuto do Programa de Integridade e coordenar suas revisões periódicas, incorporando a experiência acumulada em cada território de atuação do IAG. Em segundo lugar, compete-lhe orientar a elaboração de cada Regimento Interno local, garantindo que observe os requisitos mínimos estabelecidos no Estatuto — estrutura de governança compatível, definição clara dos agentes de integridade do território, metodologia de mapeamento de riscos, referência ao Código de Conduta corporativo, plano de capacitação em dois níveis, canais de denúncia compatíveis com o padrão mínimo corporativo, rito de apuração compatível, indicadores de monitoramento e regras de relacionamento com o órgão de controle competente naquele município.

Em terceiro lugar, compete ao Gestor de Integridade Corporativo consolidar, a partir dos relatórios recebidos de cada Gestor de Integridade local, panorama institucional único do Programa, incluindo indicadores agregados de capacitação, funcionamento dos canais de denúncia, apurações conduzidas e auditorias realizadas em cada território. Esse trabalho de consolidação é o que permite à Diretoria Executiva enxergar, de forma sintética, a maturidade do Programa em toda a organização, sem se perder no detalhe operacional de cada contrato.

Em quarto lugar, compete-lhe apoiar tecnicamente os Gestores de Integridade locais em situações de maior complexidade — uma apuração particularmente delicada, uma interpretação normativa incerta, uma situação de conflito de interesses que exija análise mais aprofundada —, sem, em nenhuma hipótese, substituir a autonomia de cada Gestor local na condução das apurações sob sua responsabilidade. Essa autonomia é expressamente protegida pelo Estatuto, exatamente para que a investigação de uma irregularidade em determinado território não sofra interferência hierárquica indevida, ainda que bem-intencionada.

Em quinto lugar, compete ao Gestor de Integridade Corporativo levar diretamente à Diretoria Executiva, sem intermediação, qualquer situação de risco crítico identificada em qualquer território — seja porque a gravidade da situação exige decisão no mais alto nível institucional, seja porque a situação envolve mais de um contrato ou município simultaneamente.

Finalmente, compete ao Gestor de Integridade Corporativo coordenar o processo de implantação do Programa em novo município, sempre que o IAG celebrar novo contrato ou parceria com órgão público em território ainda não coberto pela estrutura local do Programa. Esse rito de implantação, descrito com detalhe no Estatuto, inclui a identificação da legislação de integridade aplicável ao novo município e do respectivo prazo legal, a designação do Gestor de Integridade local, a constituição do Comitê de Integridade correspondente, a elaboração do Regimento Interno local com apoio técnico corporativo, a elaboração da matriz de riscos inicial daquele território, a adaptação do Código de Conduta corporativo às particularidades do novo contrato, a estruturação dos canais de denúncia locais e o planejamento do ciclo inicial de capacitação.

O Estatuto prevê expressamente a possibilidade de o Gestor de Integridade Corporativo acumular a função de Gestor de Integridade local em um ou mais territórios, mediante designação expressa da Diretoria Executiva. Essa acumulação é uma escolha de eficiência operacional, especialmente relevante num momento em que o IAG opera em número ainda reduzido de municípios: em vez de manter estruturas totalmente segregadas para cada nível, a organização concentra as duas funções numa mesma pessoa, sempre que isso for operacionalmente adequado, preservando integralmente as garantias de cada uma delas — o dever de prestação de contas ao Comitê de Integridade local permanece intacto, e a exigência de Declaração de Transparência em caso de conflito de interesses continua obrigatória, exatamente como se as duas funções fossem exercidas por pessoas diferentes. A acumulação não amplia, em nenhuma hipótese, a autonomia que o Gestor teria se exercesse apenas a função local — ele permanece sujeito à mesma supervisão do respectivo Comitê de Integridade, com o mesmo dever de prestação de contas.

4. COMITÊS DE INTEGRIDADE LOCAIS — MOLDURA CORPORATIVA

Cada território de atuação do IAG conta com Comitê de Integridade próprio, cuja composição mínima e cujas competências gerais são definidas corporativamente por este Estatuto, ainda que sua operação concreta — periodicidade exata de reuniões, procedimento detalhado de deliberação, forma específica de registro — pertença ao Regimento Interno de cada contrato.

A composição mínima corporativa exige, em qualquer território, representante da alta direção do IAG responsável por aquele contrato, que preside o Comitê; o Gestor ou os Gestores Operacionais do respectivo contrato; Assessoria Jurídica, própria ou externa; e o Gestor de Integridade local. Supervisores, coordenadores ou cargos equivalentes de cada território participam das reuniões do Comitê com direito a voz, sem direito a voto, quando a pauta envolver matéria de sua responsabilidade direta — desenho que garante diálogo direto entre a governança colegiada e quem acompanha a rotina operacional, sem ampliar desnecessariamente o número de membros votantes.

Corporativamente, exige-se que cada Comitê de Integridade local se reúna ordinariamente com periodicidade mínima bimestral, e extraordinariamente sempre que necessário, mediante convocação do Gestor de Integridade local ou da alta direção do território, com prazo de convocação reduzido — corporativamente fixado

em até 48 horas — para situações que não possam esperar a próxima reunião ordinária: relato com indícios de irregularidade grave, achado de auditoria classificado como crítico, ou situação que exija medida cautelar imediata.

Exige-se, ainda, que toda deliberação de qualquer Comitê de Integridade local seja registrada em ata, arquivada com controle de acesso restrito, e tomada por maioria simples dos membros com direito a voto, salvo disposição diversa do respectivo Regimento Interno compatível com exigência legal do município correspondente. Essa formalidade não é excesso burocrático: é o requisito mínimo que permite, em qualquer território, demonstrar perante o respectivo órgão de controle que cada decisão relevante do Programa passou por deliberação colegiada, documentada e rastreável.

O Gestor de Integridade local tem, em qualquer território, autonomia corporativamente garantida para conduzir apurações sem interferência dos setores investigados, incluindo gestores operacionais, supervisores, Responsáveis Técnicos e a própria alta direção daquele contrato, ressalvada a hipótese de conflito de interesses do próprio Gestor. Havendo, na pessoa do Gestor de Integridade local, situação de potencial conflito de interesses — inclusive decorrente de vínculo profissional externo ao IAG —, essa condição é formalizada em Declaração de Transparência específica, submetida ao respectivo Comitê de Integridade, que define as salvaguardas aplicáveis, podendo incluir impedimento de atuação em matérias diretamente relacionadas ao vínculo declarado.

5. RELAÇÃO ENTRE ESTATUTO E REGIMENTOS INTERNOS LOCAIS

O Estatuto corporativo é hierarquicamente superior a qualquer Regimento Interno. Havendo conflito entre disposição de Regimento Interno e disposição do Estatuto, prevalece o Estatuto, ressalvada a hipótese em que a legislação do respectivo município exija, de forma cogente, tratamento diverso — caso em que o Regimento Interno local prevalece exclusivamente quanto ao ponto de exigência legal específica, comunicando-se o fato ao Gestor de Integridade Corporativo para avaliação de eventual necessidade de revisão do próprio Estatuto.

Essa relação hierárquica não significa uniformidade absoluta entre os Regimentos Internos de diferentes municípios. Pelo contrário: é esperado que Regimentos Internos de territórios distintos apresentem diferenças relevantes entre si — em prazos, em nomenclatura de cargos, em estrutura de capacitação, em periodicidade de auditoria —, desde que essas diferenças decorram de exigência legal local ou de particularidade genuína do contrato, e não de omissão na aplicação dos princípios corporativos. A elaboração de novo Regimento Interno, ou a revisão de Regimento Interno existente, é sempre submetida à orientação do Gestor de Integridade Corporativo antes de sua aprovação final pela Diretoria Executiva, garantindo a coerência entre os diferentes territórios de atuação do IAG sem impor rigidez desnecessária.

6. FLUXO DE ESCALONAMENTO DE DECISÕES NO NÍVEL CORPORATIVO

Um dos aspectos mais importantes da governança corporativa é entender quando uma situação permanece resolvida no âmbito de um único território, e quando

ela precisa subir ao nível corporativo. O IAG adota, para isso, uma lógica de proporcionalidade: a decisão é tomada no nível mais baixo capaz de resolvê-la adequadamente, e sobe apenas quando a gravidade, a complexidade ou a repercussão da situação exigem atenção corporativa.

A grande maioria das situações de integridade identificadas em determinado contrato é resolvida inteiramente dentro da estrutura de governança daquele Comitê de Integridade local — triagem de relato, apuração formal, auditoria interna, plano de ação corretiva — sem qualquer necessidade de acionar o Gestor de Integridade Corporativo ou a Diretoria Executiva, ainda que o fluxo de informação continue existindo, na forma descrita no item seguinte, para fins de consolidação institucional.

Uma situação sobe ao nível corporativo em três hipóteses específicas. A primeira é quando a situação envolve mais de um território simultaneamente — por exemplo, um fornecedor com histórico de irregularidade identificado em determinado contrato que também presta serviço a outro território do IAG. A segunda é quando a gravidade ou a repercussão institucional da situação ultrapassa o que um Comitê de Integridade local pode resolver sozinho, exigindo decisão no mais alto nível da organização. A terceira é quando o próprio Gestor de Integridade local identifica necessidade de apoio técnico especializado do Gestor de Integridade Corporativo para conduzir adequadamente uma apuração ou situação de maior complexidade.

Esse desenho evita dois riscos opostos e igualmente prejudiciais: de um lado, o risco de que situações graves fiquem represadas em níveis de governança que não têm autoridade nem visão institucional suficiente para tratá-las adequadamente; de outro lado, o risco de que toda decisão precise subir até o topo da estrutura corporativa, tornando o Programa lento e burocrático a ponto de comprometer sua efetividade em cada território.

7. FLUXO DE INFORMAÇÃO CORPORATIVA

Se o escalonamento descreve como uma decisão sobe quando precisa, o fluxo de informação descreve como a Diretoria Executiva se mantém informada sobre a situação do Programa em todos os territórios, mesmo quando não há necessidade de decisão corporativa.

Cada Gestor de Integridade local elabora, com a periodicidade definida em seu respectivo Regimento Interno, relatório de conformidade e indicadores de monitoramento de seu território. Esses relatórios chegam ao Gestor de Integridade Corporativo, que os consolida em panorama institucional único, permitindo comparação entre a maturidade do Programa em diferentes contratos e a identificação de boas práticas ou de riscos recorrentes que possam se repetir em mais de um território.

Esse relatório consolidado é apresentado à Diretoria Executiva com periodicidade mínima semestral, permitindo-lhe acompanhar a situação institucional do Programa de Integridade em toda a organização sem precisar se aprofundar no detalhe operacional de cada contrato individualmente. Esse fluxo de informação de baixo para cima tem uma função que vai além da prestação de contas formal: ele é o que permite que a experiência concreta de cada território retroalimente o Estatuto

corporativo, aperfeiçoando continuamente o modelo de governança que será usado na implantação do Programa em qualquer novo município que o IAG venha a assumir.

8. INTERLOCUÇÃO CORPORATIVA COM ÓRGÃOS DE CONTROLE

A estrutura de governança corporativa também define quem fala em nome do IAG perante órgãos de controle quando uma questão ultrapassa a alçada de um único território. Em cada município, o Gestor de Integridade local é o ponto de contato oficial para comunicação com o respectivo órgão de controle — Controladoria-Geral municipal, Tribunal de Contas estadual, ou órgão equivalente, conforme a legislação de cada esfera federativa.

Quando uma situação de integridade tem repercussão que ultrapassa um único território — hipótese estruturalmente prevista, ainda que pouco frequente na prática —, o Gestor de Integridade Corporativo assume função de apoio direto, e a Diretoria Executiva pode autorizar comunicação institucional unificada, evitando que diferentes territórios do IAG respondam de forma descoordenada a um mesmo órgão de controle ou a uma mesma matéria que os afete simultaneamente.

9. DOCUMENTAÇÃO E REGISTRO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Toda a estrutura descrita neste documento só tem valor perante qualquer órgão de controle na medida em que está documentada e é verificável. Por isso, cada nível de governança corporativa gera registro formal específico: o Ato de Designação formaliza tanto o Gestor de Integridade Corporativo quanto cada Gestor de Integridade local, a Declaração de Transparência formaliza qualquer situação de conflito de interesses identificada em posição de governança, e o relatório consolidado semestral documenta a situação institucional do Programa em todos os territórios de atuação.

Esses registros corporativos não substituem a documentação específica de cada território — atas de Comitê local, relatórios de auditoria local, planos de ação corretiva local —, mas compõem, em conjunto com ela, o acervo institucional completo do Programa de Integridade do IAG, disponível para consulta sempre que necessário.

10. REVISÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A estrutura descrita neste documento não é definitiva. Ela reflete o desenho atual da governança corporativa do Programa de Integridade do IAG, sujeita a revisão periódica mínima a cada dois anos pelo Gestor de Integridade Corporativo, com aprovação da Diretoria Executiva, sem prejuízo de revisão extraordinária sempre que a experiência acumulada em qualquer território, ou alteração relevante na legislação de integridade aplicável a um ou mais municípios, recomendar ajuste.

Qualquer alteração na estrutura corporativa — criação de nova instância, mudança de composição mínima exigida para os Comitês locais, redefinição de competências entre a Diretoria Executiva e o Gestor de Integridade Corporativo — deve ser refletida tanto no Estatuto quanto neste documento descritivo, mantendo a coerência entre o que está formalmente estabelecido e o que está aqui explicado de forma consolidada.

SÍNTESE FINAL

Em resumo, a estrutura de governança corporativa do Programa de Integridade do IAG funciona como um sistema de duas camadas que existe antes e independentemente de qualquer contrato específico: a Diretoria Executiva, que garante a integridade institucional do IAG como um todo, e o Gestor de Integridade Corporativo, que garante coerência entre os diferentes territórios de atuação, orienta a elaboração de cada Regimento Interno local e coordena a implantação do Programa em qualquer novo município.

Essa camada corporativa não substitui a governança específica de cada contrato — pelo contrário, ela existe justamente para sustentá-la, fornecendo os princípios, a estrutura mínima e o apoio técnico necessários para que cada Regimento Interno local funcione de forma consistente com os demais, ainda que adaptado às particularidades de seu próprio território. É essa combinação entre uniformidade de princípios e flexibilidade de aplicação local que permite ao IAG expandir sua atuação para novos municípios sem reconstruir, a cada novo contrato, a lógica fundamental de seu Programa de Integridade.

Londrina-PR, 20 de maio de 2026.



Antônio Cesar Monteiro Fabretti
Presidente – Instituto de Apoio à Gestão – IAG