

# **CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO**

## **Guia Prático de Gestão de Riscos à Integridade**

**SÃO PAULO • SETEMBRO DE 2025**  
**2ª EDIÇÃO**



## CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO - CGE

Av. Rangel Pestana, 300 - 18º andar - Sé - CEP: 01017-911

[controladoria\\_geral@sp.gov.br](mailto:controladoria_geral@sp.gov.br)

### WAGNER DE CAMPOS ROSÁRIO

Controlador Geral do Estado

### ROBERTO CÉSAR DE OLIVEIRA VIEGAS

Controlador Geral do Estado Executivo

### RONALDO LEITE FERREIRA

Chefe de Gabinete

### BRENO BARBOSA CERQUEIRA ALVES

Subsecretário de Integridade Pública e Privada do Estado

### MÔNICA GALVONAS APUZZO MIYAUURA

Diretora de Fomento à Integridade

### KARINA KURODA

Coordenadora de Gestão de Riscos

### AUTORIA E REVISÃO

Cristina Kuniyoshi

Edgar Cesar de Barros

Gustavo Henrique Meireles Urbina

Susana Maria Mazete Gunji

## Sumário

|   |    |
|---|----|
| Introdução .....  | 4  |
| Riscos à Integridade.....   | 4  |
| I. Preparação para o processo de gestão de riscos à integridade .....   | 5  |
| 1. Definição de responsabilidades.....                                  | 5  |
| 2. Sensibilização de servidores e colaboradores .....                   | 6  |
| 3. Política de gestão de riscos .....                                   | 6  |
| 4. Apetite ao risco à integridade .....                                 | 6  |
| II. Processo de gestão de riscos à integridade .....                    | 6  |
| 1. Seleção e estudo do processo .....                                   | 7  |
| 2. Identificação e análise dos riscos à integridade .....               | 7  |
| 3. Avaliação de riscos à integridade .....                              | 8  |
| 4. Tratamento dos riscos identificados .....                            | 11 |
| 5. Comunicação e monitoramento.....                                     | 13 |
| ANEXO I - EXEMPLOS DE ÁREAS E PROCESSOS DE RISCO.....                   | 15 |
| ANEXO II - EXEMPLOS DE AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS À INTEGRIDADE..... | 18 |
| ANEXO III - TEMAS, DEFINIÇÕES E EXEMPLOS.....                           | 19 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 22 |

## Introdução

Este guia foi elaborado com a finalidade de auxiliar os órgãos e entidades da Administração Pública direta e autárquica do Estado de São Paulo no **processo de gestão de riscos à integridade**.

Conforme definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), **integridade pública** refere-se ao alinhamento consistente e à adesão aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público.

Nesse contexto, a utilização do **processo de gestão de riscos com foco na integridade pública** permite aos agentes públicos identificarem fragilidades da instituição que possam favorecer a ocorrência de fraudes, desvios éticos e atos de corrupção.

O **passo-a-passo para a gestão de riscos à integridade** disponibilizado neste guia consiste em uma versão adaptada da Metodologia de Gestão de Riscos elaborada pela Controladoria Geral do Estado de São Paulo e tem o propósito de orientar a execução de procedimentos práticos e passíveis de evidenciação para a identificação, análise e tratamento de ocorrências que possam comprometer a manutenção da **integridade** da instituição.

## Riscos à integridade

Os riscos à integridade são vulnerabilidades que podem favorecer a ocorrência de fraudes, corrupção, desvios éticos ou outros ilícitos que possam impactar o cumprimento dos objetivos da instituição. Alguns exemplos de riscos à integridade na administração pública, são:

**Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados:** conduta na qual o agente público, valendo-se da sua condição, age para atender ao interesse privado, em benefício próprio ou de terceiros, contrariando o interesse público;

Exemplos: eximir-se do cumprimento de obrigações; conceder cargos ou vantagens em troca de algo; falsificação de informações para interesses privados.

**Exercício de pressão ilegal ou antiética para influenciar agente público:** pressionar agente público a agir de maneira parcial, antiética ou ilegal. Essa pressão pode ser implícita ou explícita, interna ou externa à instituição. Exemplos: pressão de instâncias superiores, internas e externas, em relação a conteúdo de relatório técnico, emissão de licenças, alvarás de funcionamento; ações de retaliação contra possíveis denunciante.

**Conflito de interesses:** de acordo com o Decreto Estadual nº 69.474/2025, conflito de interesses é a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.

Exemplos: divulgar ou usar informações obtidas na função pública em proveito próprio ou de terceiros; utilizar a posição para influenciar impropriamente processo decisório no desempenho da função pública; receber presente de agente privado, independente da existência de interesse em decisão sua ou de colegiado (exceção a presentes diplomáticos).

**Nepotismo:** de acordo com o Decreto Estadual nº 68.829/2024, configura nepotismo a situação em que uma autoridade, valendo-se do cargo ou função-atividade, nomeia, contrata ou designa cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, para o exercício de cargo em comissão

ou de confiança ou de função gratificada em sua área de influência.

Exemplos: uso de influência para nomear, contratar ou designar membros da família, em cargos e funções; uso de influência para favorecimento de empresas de familiares em contratos públicos.

**Desvio ético:** de acordo com o Decreto Estadual nº 67.683/2023, desvio ético é a caracterização de conduta ou situação fora dos padrões de integridade estabelecidos, independentemente da gravidade, de que decorram, direta ou indiretamente, danos aos agentes públicos, à Administração Pública ou a terceiros.

Exemplos: falta de decoreza, conduta profissional inadequada; não observar modalidade e horário de sua jornada de trabalho; inassiduidade; não utilizar os bens e materiais públicos de acordo com suas finalidades e necessidades de interesse público.

**Assédio moral:** condutas que exponham o assediado a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, prejudicando o clima organizacional, a saúde física e mental da vítima. É considerada uma forma de violência, levando à desestabilização emocional e profissional do agredido.

Exemplos: demandar tarefas humilhantes ao assediado; dificultar ou privar o acesso a informações e materiais necessários para o exercício da função; isolamento e exclusão de servidor de atividades e decisões importantes.

**Assédio sexual:** comportamentos indesejáveis e constrangedores, verbais ou físicos, feitos contra a vontade da vítima e com o objetivo de obter alguma satisfação sexual.

Exemplos: cantadas ofensivas; piadas ou comentários ousados e constrangedores sobre roupas, atributos físicos e preferências; contatos físicos forçados; envio de mensagens com conotação sexual.

**Assédio eleitoral:** ocorre quando indivíduos se utilizam de sua posição (empregador, chefe) para coagir seus colaboradores a votarem em determinado partido ou candidato por meio de intimidação, ameaça, oferta de benefícios indevidos ou qualquer outro meio que possa influenciar o eleitor.

Exemplos: coação de servidores públicos para participarem de eventos políticos ou para atuarem como cabo eleitoral, sob ameaça de perda de cargo ou benefícios; servidor público condiciona a prestação de serviços públicos ao voto em determinado candidato; servidor público utiliza-se de bens públicos como carros, computadores ou telefones, para fazer campanha política; criação de um ambiente de trabalho hostil para aqueles que não apoiam o candidato preferido da administração.

**Solicitação ou recebimento de vantagem indevida:** qualquer tipo de enriquecimento ilícito, seja dinheiro ou outra utilidade, dado que ao agente público é proibido colher vantagens em virtude do exercício de suas atividades.

Exemplos: servidor público pede dinheiro para não aplicar uma multa; empresa oferece propina para vencer uma licitação e garantir um contrato; funcionário público exige dinheiro para acelerar um processo.

## I. Preparação para o processo de gestão de riscos à integridade

### 1. Definição de responsabilidades

A alta administração deve ser um modelo de comportamento ético, alinhando suas ações e decisões com os princípios de conformidade e integridade do órgão ou entidade. O compromisso da alta administração é fundamental para que a instituição adote a integridade pública como parte de sua cultura.

A adoção da gestão de riscos também faz parte dessa mudança cultural. É responsabilidade da alta administração dar apoio, alocar recursos e mobilizar pessoas para identificação, tratamento e monitoramento

dos riscos à integridade. Por meio do processo de acompanhamento e análise crítica do desempenho das medidas adotadas, assegura-se um ambiente de controle que salvguarde a integridade pública na instituição.

A coordenação do processo deverá ser realizada pela Unidade de Gestão de Integridade – UGI (Decreto Estadual nº 67.683, de 03 de maio de 2023).

## 2. Sensibilização de servidores e colaboradores

Definida a UGI, é fundamental a sensibilização dos demais servidores e colaboradores acerca da importância e sobretudo benefícios da implementação da gestão de riscos à integridade. O objetivo é introduzir os conceitos e trazer uma visão geral sobre o assunto, de forma que gestores e corpo operacional se sintam parte do processo.

Importante destacar que fatores humanos e culturais influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos<sup>1</sup>.

## 3. Política de gestão de riscos

A política de gestão de riscos é um documento que contém a declaração das intenções e estabelece os direcionadores da gestão de riscos no âmbito da instituição. Deve definir conceitos, objetivos, princípios, responsabilidades e o processo de gestão de riscos, com vistas à incorporação da análise de riscos à tomada de decisão, em conformidade com as boas práticas de governança adotadas no setor público.

O Governo do Estado de São Paulo instituiu a Política de Gestão de Riscos da Administração Pública direta e autárquica, por meio do Decreto Estadual nº 68.158, de 09 de dezembro de 2023.

## 4. Appetite a risco de integridade

O apetite a risco corresponde ao nível de risco que a instituição está disposta a aceitar. O estabelecimento de limites é importante para a realização das etapas de avaliação de riscos e definição das ações para tratamento desses riscos.

# II. Processo de gestão de riscos à integridade

Neste tópico, apresentaremos a versão adaptada da Metodologia de Gestão de Riscos do Poder Executivo Estadual (Resolução CGE nº 14 de 06 de julho de 2023), com foco nos riscos à integridade pública.

As etapas deste processo são:

1. Seleção e estudo do processo;
2. Identificação e análise dos riscos à integridade;
3. Avaliação de riscos;
4. Tratamento de riscos;
5. Monitoramento e comunicação.

---

<sup>1</sup> ABNT NBR ISO 31000:2018

## 1. Seleção e estudo do processo

Para proceder à seleção das áreas e processos suscetíveis à ocorrência de quebra de integridade, recomendamos a utilização dos seguintes critérios:

### a. Área sensível a riscos de integridade

De uma forma geral, existem áreas das organizações públicas que são mais suscetíveis à ocorrência de quebra de integridade, como por exemplo, licitações e contratações, concessão de licenças, gestão de pessoas, entre outras. O Anexo I traz uma relação de possíveis áreas e processos de riscos, conforme levantamento realizado pela Controladoria Geral da União (CGU)<sup>2</sup>.

### b. Percepção de deficiências do processo

Processos ineficientes ou falhos podem favorecer a ocorrência de quebra de integridade, como por exemplo, a falta de procedimentos para a prestação de contas no pagamento de diárias e passagens ou na utilização de veículos oficiais.

### c. Relevância do processo

Recomenda-se selecionar processos que sejam relevantes, ou seja, aqueles que possuem impacto significativo nos objetivos institucionais ou nos resultados esperados. Por exemplo, nos processos de licitações e contratações de itens essenciais para entrega de uma política pública como medicamentos ou merenda escolar.

### d. Histórico de quebra de integridade

A existência de casos prévios de quebra de integridade deve ser considerada na seleção do processo.

Caso a instituição não possua seus processos mapeados, ela deverá obter algumas informações básicas que serão úteis para as etapas seguintes da metodologia, como por exemplo:

- descrição resumida, com as principais etapas, atividades e produtos entregues;
- áreas e atores envolvidos;
- objetivos diretos e associados do processo;
- normativos aplicáveis, se houver;
- dirigente e área responsável pela realização do processo;
- periodicidade (quantas vezes é realizado o processo e sua duração média em horas, dias, semanas etc.).

## 2. Identificação e análise de riscos à integridade

A finalidade desta etapa é gerar uma lista de riscos que possam resultar em atos que constituam quebra de integridade e, posteriormente, analisá-los quanto a suas causas e consequências.

Este trabalho deve ser realizado em reuniões ou oficinas conduzidas pela UGI, com a participação de pessoas que tenham conhecimento e experiência nos processos selecionados na etapa anterior. Como ferramenta de apoio para a execução desta atividade, sugere-se a utilização da técnica de *brainstorming*, a qual consiste,

---

<sup>2</sup> Brasil, 2017, p. 53 a 56

basicamente, em uma reunião na qual seus participantes podem contribuir com ideias acerca de um tema, livre de cerceamentos ou críticas.

O Quadro 01, apresenta um exemplo de risco identificado no processo de Contratação de Serviços em uma instituição hipotética, assim como suas respectivas causas e consequências.

Quadro 01 - Identificação e análise de riscos

| IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS   |   |  |
|---|---|--|
| Risco   | Causas  | Consequências  |
| Solicitação ou recebimento de vantagens indevidas para favorecer contratação de determinada empresa | 1) Falta de procedimentos para investigar possíveis casos de suborno<br>2) Falta de procedimentos para aplicação de sanções<br>3) Acúmulo de funções no processo de contratação<br>4) Desconhecimento dos canais de denúncias | 1) Contratação desvantajosa<br>2) Prejuízo ao erário<br>3) Prejuízo à reputação do órgão |

Fonte: Elaboração própria.

### 3. Avaliação de riscos à integridade

A etapa de avaliação de riscos permite aos agentes públicos estimarem o nível de risco, ou seja, a severidade de seu efeito nos resultados esperados. Tal estimativa é feita a partir da combinação de duas dimensões: a probabilidade e o impacto.

#### Nível de Risco = Probabilidade x Impacto

A probabilidade é a chance de o risco ocorrer e está diretamente relacionada à sua causa.

Enquanto o impacto é a intensidade com que o risco pode comprometer o alcance dos objetivos da instituição, caso venha a se materializar. O impacto está diretamente relacionado à consequência do risco.

Geralmente, utilizam-se escalas descritivas e qualitativas de probabilidade e impacto, com amplitude de até cinco níveis, variando de muito baixo até muito alto, conforme os Quadros 02 e 03:



Quadro 02 - Escala de probabilidade

| ESCALA DE PROBABILIDADE |   |      |
|-------------------------|---|------|
| Probabilidade           | Descrição da Probabilidade  | Peso |
| Muito baixa             | Improvável. Em situações excepcionais, o risco poderá até se materializar, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade. | 1    |
| Baixa                   | Rara. De forma inesperada ou casual, o risco poderá se materializar, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.     | 2    |
| Média                   | Possível. De alguma forma, o risco poderá se materializar, pois as circunstâncias indicam possibilidade moderada.                 | 3    |
| Alta                    | Provável. De forma até esperada, o risco poderá se materializar pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.     | 4    |
| Muito alta              | Praticamente certa. De forma inequívoca, o risco se materializará, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.       | 5    |

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - Controladoria Geral do Estado de São Paulo.

Quadro 03 - Escala de impacto

| ESCALA DE IMPACTO |  |      |
|-------------------|--|------|
| Impacto           | Descrição do Impacto                                       | Peso |
| Muito baixo       | Nenhum ou mínimo impacto nos objetivos.                    | 1    |
| Baixo             | Pequeno impacto nos objetivos.                             | 3    |
| Médio             | Moderado impacto nos objetivos, porém recuperável.         | 5    |
| Alto              | Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão.  | 7    |
| Muito alto        | Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível. | 10   |

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - Controladoria Geral do Estado de São Paulo.

O Quadro 04 apresenta a segmentação dos resultados destes cruzamentos em faixas de valores (segunda coluna), com a atribuição de uma classificação do nível de risco para cada uma delas (primeira coluna).

Quadro 04 - Classificação do risco

| CLASSIFICAÇÃO DO RISCO |         |
|------------------------|---------|
| Nível de Risco         | Faixa   |
| Risco Baixo            | 01 - 04 |
| Risco Médio            | 05 - 09 |
| Risco Alto             | 10 - 25 |
| Risco Extremo          | 26 - 50 |

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - Controladoria Geral do Estado de São Paulo.

A **matriz de risco** é uma representação gráfica de todos os valores de nível de risco, resultantes da multiplicação da probabilidade e do impacto. As cores indicam as faixas de pontuação e níveis de risco, conforme Quadro 05:

Quadro 05 - Matriz de risco

| MATRIZ DE RISCO |                  | PROBABILIDADE |       |       |      |            |
|-----------------|------------------|---------------|-------|-------|------|------------|
|                 |                  | MUITO BAIXA   | BAIXA | MÉDIA | ALTA | MUITO ALTA |
|                 |                  | 1             | 2     | 3     | 4    | 5          |
| IMPACTO         | MUITO ALTO<br>10 | 10            | 20    | 30    | 40   | 50         |
|                 | ALTO<br>7        | 7             | 14    | 21    | 28   | 35         |
|                 | MÉDIO<br>5       | 5             | 10    | 15    | 20   | 25         |
|                 | BAIXO<br>3       | 3             | 6     | 9     | 12   | 15         |
|                 | MUITO BAIXO<br>1 | 1             | 2     | 3     | 4    | 5          |

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - Controladoria Geral do Estado de São Paulo.

Os riscos à integridade a serem inicialmente tratados precisam ser os mais relevantes e estratégicos à instituição. A ordem de prioridade para o tratamento poderá ser estabelecida com base na classificação dos níveis de risco, iniciando-se pelos extremos e altos. De acordo com o apetite a riscos, tem-se a definição se serão tratados os riscos classificados como médio e baixo, ou se serão aceitos.

De forma gráfica, o apetite a riscos pode ser representado por uma linha que delimita os limites de exposição a riscos. No Quadro 05, os níveis de riscos maiores que 9 (cores laranja e vermelha) estão acima do apetite a riscos da instituição e, portanto, devem ser tratados. Os riscos com pontuação 9 ou menor (cores amarela e verde) estão dentro do limite aceitável, não demandando tratamento.

Para a avaliação da probabilidade e do impacto de cada um dos riscos identificados, recomenda-se a realização de oficinas de trabalho conduzidas pela UGI, com a participação de pessoas que tenham conhecimento e experiência nos processos selecionados. Além de estimar o nível de risco, na oficina também devem ser identificados os controles já existentes que tratariam os riscos em avaliação.

A avaliação da probabilidade e do impacto é registrada conforme demonstrado no Quadro 06. A multiplicação das duas variáveis resulta no nível de risco. Os controles já existentes são levantados e registrados.

Quadro 06 - Avaliação de riscos

| AVALIAÇÃO DE RISCOS   |               |   |            |    |                |         |   |
|---|---------------|---|------------|----|----------------|---------|---|
| Risco   | Probabilidade |   | Impacto    |    | Nível de Risco |         | Controles Existentes  |
| Solicitação ou recebimento de vantagens indevidas para favorecer contratação de determinada empresa | Média         | 3 | Muito alto | 10 | 30             | Extremo | 1) Canais de denúncia<br>2) Código de Ética da Administração Pública Estadual |

Fonte: Elaboração própria.

#### 4. Tratamento dos riscos identificados

O objetivo desta etapa é definir as ações de tratamento a serem aplicadas aos riscos classificados como prioritários, de modo a modificar seus níveis para um patamar aceitável, por meio da redução de sua probabilidade e/ou impacto. Para tanto, é importante observar o equilíbrio entre os benefícios alcançados com determinada ação e os custos de sua implementação.

As respostas aos riscos podem ser agrupadas em quatro tipos de tratamento, conforme Quadro 07:

Quadro 07 - Opções de tratamento de risco

| OPÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS |   |
|--------------------------------|---|
| Opção de Tratamento            | Descrição   |
| Mitigar                        | Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado.  |
| Compartilhar                   | Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado.  |
| Evitar                         | Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco. |
| Aceitar                        | Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco.  |

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - Controladoria Geral do Estado de São Paulo.

O Anexo II do Guia traz uma lista de ações de tratamento de riscos à integridade, ressaltando que seu caráter é meramente exemplificativo e, a depender das especificidades de cada órgão, outras ações poderão ser desenvolvidas.

O Quadro 08 apresenta a aplicação desta etapa da metodologia:

Quadro 08 - Tratamento de riscos

| TRATAMENTO DE RISCOS  |                      |  |
|---|----------------------|--|
| Risco   | Opções de Tratamento | Ações  |
| Solicitação ou recebimento de vantagens indevidas para favorecer contratação de determinada empresa | Mitigar              | 1) Elaborar manual de compras e contratações<br>2) Implementar procedimentos para investigar possíveis casos de suborno<br>3) Implementar procedimentos para imposição de sanções nos casos comprovados<br>4) Segregar funções no processo de contratações<br>5) Divulgar canais de denúncia |

Fonte: Elaboração própria.

As ações de tratamento irão compor o Plano de Ação do Programa de Integridade, o qual será submetido à aprovação pela autoridade máxima da instituição.

Durante a elaboração do plano de ação será possível constatar que uma ação de tratamento pode mitigar mais de um risco, exemplo hipotético: a capacitação do código de ética visando combater os riscos de assédio sexual, assédio moral e vazamento de dados

Quadro 09 – Plano de Ação

| PLANO DE AÇÃO |       |             |                     |        |         |          |
|---------------|-------|-------------|---------------------|--------|---------|----------|
| Ação          | Temas | Responsável | Previsão de Término | Início | Término | Situação |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |
|               |       |             |                     |        |         |          |

Fonte: Elaboração própria.

As ações deverão ser relacionadas a até 3 temas, de acordo com os riscos que pretendem mitigar. Caso uma ação trate mais de 3 temas, escolher aqueles que serão mais impactados pela implementação da ação.

O objetivo desta classificação é registrar de forma estruturada e padronizada o histórico de iniciativas voltadas ao combate à fraude, corrupção e desvios éticos implementadas nos órgãos e autarquias do Estado de São Paulo, gerando dados estatísticos.

Esclarecendo que um tema pode ser:

- O agrupamento de vários riscos afins, como por exemplo o tema “cibersegurança”, que abarca riscos de vazamento de dados, acessos não autorizados, ataques digitais etc.;
- Devido a suas particularidades, relevância ou por imposição legal, o tema pode ser o próprio risco, como por exemplo assédio sexual e nepotismo.

O Anexo III do guia contém a lista completa dos temas, suas definições e exemplos para orientar a classificação das ações.

Além dos temas, o plano de ação registra o responsável pela implementação das ações e a previsão de seu término.

## 5. Comunicação e monitoramento

Em todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos é importante haver comunicação com as partes interessadas, a fim de assegurar que as informações pertinentes sejam compartilhadas. A comunicação tem como objetivo familiarizar os servidores com os conceitos de gestão de riscos, contribuindo para a construção de um senso de inclusão e propriedade entre os afetados pelo risco, além de assegurar que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades.

Recomenda-se identificar os canais de comunicação existentes na instituição, assim como os públicos e partes interessadas, para a elaboração de um Plano de Comunicação, conforme apresentado no Quadro 09:

Quadro 10 - Plano de comunicação

| PLANO DE COMUNICAÇÃO  |                                       |  |  |                                |
|---|---------------------------------------|--|--|--------------------------------|
| Atividades  | Público-alvo                          | Mídia  | Frequência                             | Responsável                    |
| 1) Comunicar a publicação do manual de compras e contratações             | Servidores/colaboradores              | 1) E-mail corporativo<br>2) Intranet<br>3) Mural | 1) anual<br>2) trimestral<br>3) Perene | Diretor da área de Comunicação |
| 2) Divulgar procedimentos para investigar possíveis casos de suborno      | Equipe de apuração                    | 1) E-mail corporativo<br>2) Workshops            | Anual                                  | Diretor da equipe de apuração  |
| 3) Divulgar procedimentos para imposição de sanções nos casos comprovados | Equipe de apuração                    | 1) E-mail corporativo<br>2) Workshops            | Anual                                  | Diretor da equipe de apuração  |
| 3) Divulgar canais de denúncia  | Servidores/colaboradores/fornecedores | 1) E-mail corporativo<br>2) Intranet<br>3) Mural | 1) anual<br>2) trimestral<br>3) Perene | Diretor da área de Comunicação |

Fonte: Elaboração própria.

Também é necessário estabelecer uma rotina de monitoramento contínuo capaz de verificar o desempenho e a efetividade das medidas mitigadoras implementadas. Através de uma rotina de monitoramento contínuo capaz pode-se acompanhar o status das ações: se foram iniciadas e estão em andamento, atrasadas ou concluídas, se há solicitação de dilação de prazo, eventual suspensão ou descontinuidade.

Segue abaixo, planilha de monitoramento do plano de ação preenchida:

Quadro 11 - Monitoramento do plano de ação

| PLANO DE AÇÃO   |                        |                                |                     |           |           |              |
|---|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------|-----------|--------------|
| Ação  | Temas                  | Responsável                    | Previsão de Término | Início    | Término   | Situação     |
| Elaborar manual de compras e contratações                                 | Fraude em Licitações   | Diretor da área de compras     | 3/14/2025           | 1/10/2025 | 3/14/2025 | concluída    |
|   |                        |                                |                     |           |           |              |
|   |                        |                                |                     |           |           |              |
| Implementar procedimentos para investigar possíveis casos de suborno      | Fraude em Licitações   | Diretor da equipe de apuração  | 1/1/2026            |           |           | não iniciada |
|   |                        |                                |                     |           |           |              |
|   |                        |                                |                     |           |           |              |
| Implementar procedimentos para imposição de sanções nos casos comprovados | Fraude em Licitações   | Diretor da equipe de apuração  | 1/2/2026            |           |           | não iniciada |
|   |                        |                                |                     |           |           |              |
|   |                        |                                |                     |           |           |              |
| Segregar funções no processo de contratações                              | Fraude em Licitações   | Diretor da área de compras     | 12/31/2025          |           |           | não iniciada |
|   | Conflito de Interesses |                                |                     |           |           |              |
|   |                        |                                |                     |           |           |              |
| Divulgar canais de denúncia   | Fraude em Licitações   | Diretor da área de comunicação | 12/31/2025          |           |           | não iniciada |
|   |                        |                                |                     |           |           |              |
|   |                        |                                |                     |           |           |              |

Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, passado algum tempo após a conclusão das ações, é fundamental avaliar, em reunião com os responsáveis, o desempenho e a efetividade das medidas mitigadoras implementadas.

**\*Para mais informações acerca da elaboração do programa, clicar em:**

**[Guia Prático para Elaboração e Monitoramento do Programa de Integridade](#)**

**\*\* Para mais informações acerca de gestão de riscos, clicar em:**

**[Metodologia de Gestão de Riscos](#)**

## ANEXO I - EXEMPLOS DE ÁREAS E PROCESSOS DE RISCO

Levantamento feito pela Controladoria Geral da União (CGU), com base em recomendações relacionadas à integridade, gerou a correlação entre áreas e processos de risco, listados na tabela a seguir. Essa é uma lista exemplificativa, com o propósito de servir como ilustração e inspiração para que cada órgão ou entidade identifique os riscos à integridade relacionados aos seus processos.

| ÁREA DE RISCO                                     | PROCESSO DE RISCO  |
|---|--|
| Acesso à informação                               | - Atendimento presencial de cidadãos no SIC<br>- Fornecimento de informações no âmbito do direito previsto na Lei nº 12.527/2011   |
| Acordos e convênios                               | - Seleção de beneficiários e convenientes<br>- Celebração de convênio<br>- Aprovação da prestação de contas do convênio<br>- Contratação ou realização de convênio com recursos relativos a transferências voluntárias |
| Alta direção                                      | - Fixação de metas e padrões de desempenho<br>- Avaliação dos resultados envolvendo metas e padrões de desempenho<br>- Reuniões de autoridades públicas com administrados  |
| Atendimento ao público                            | - Atendimento presencial<br>- Fornecimento de serviços públicos  |
| Auditoria e fiscalização                          | - Identificação e apuração de fatos presumidamente ilegais ou irregulares  |
| Compras públicas                                  | - Aquisição de bens e contratação de serviços<br>- Compras efetuadas com cartão de pagamento   |
| Concessão de crédito                              | - Destinação do crédito<br>- Seleção e hierarquização de empreendimentos a serem apoiados<br>- Contratação do empreendimento   |
| Conselhos de políticas públicas                   | - Nomeação ou designação de pessoas para representação em conselho de política pública<br>- Processo de tomada de decisão nos conselhos de políticas públicas  |
| Conselhos e órgãos colegiados                     | - Processo de tomada de decisões colegiadas<br>- Processo de seleção de contratos, convênios e congêneres em conselhos administrativos   |
| Correição   | - Apuração de responsabilidade administrativa  |
| Diárias e passagens                               | - Compra de passagens e pagamento de diárias<br>- Deslocamento de servidores públicos por motivo privado   |
| Formulação e acompanhamento de políticas públicas | - Tomada de decisão em políticas públicas<br>- Prospeção de novas estratégias e inovações<br>- Estabelecimento de ação de participação social  |
| Gestão de informações                             | - Gestão de informações estratégicas e confidenciais   |
| Gestão de pessoas                                 | - Concurso público   |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
|                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação de consultores e terceirizados</li> <li>- Contratação de pessoa para atendimento a necessidade temporária de excepcional interesse público</li> <li>- Contratação de pessoa para vaga de estágio</li> <li>- Nomeação de servidores para cargo em comissão ou função de confiança</li> <li>- Exoneração de servidores</li> <li>- Exoneração/demissão de servidores ocupantes de cargos - de direção, chefia ou assessoramento</li> <li>- Deslocamento de servidores públicos por motivo privado</li> <li>- Pagamentos de verbas indenizatórias</li> </ul>  |
| Gestão patrimonial                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de desinvestimentos (venda de ativos)</li> </ul>  |
| Licenças, outorgas e autorizações | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de avaliação</li> <li>- Emissão de licenças e autorizações públicas</li> <li>- Processos de concessão de outorga</li> </ul>   |
| Licitações e contratos            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratações diretas, sem licitação</li> <li>- Contratações de produto ou serviço em processo licitatório</li> <li>- Definição dos objetos, serviços e empreendimentos a serem implementados</li> <li>- Definição da ordem de prioridade dos projetos a serem implementados ou da solução tecnológica a ser contratada</li> <li>- Definição das aquisições e contratações a serem realizadas no exercício</li> <li>- Quantificação da demanda do bem ou serviço a ser licitado</li> <li>- Elaboração de cláusulas restritivas à competitividade no edital do processo licitatório</li> <li>- Elaboração do preço de referência da licitação</li> <li>- Análise de preços em contratos de obras públicas</li> <li>- Critérios de avaliação e adjudicação das propostas</li> <li>- Gestão de contratos</li> <li>- Aditivo de contratos</li> <li>- Fiscalização de contratos</li> <li>- Aquisição de serviços de informática</li> <li>- Controle de estoque de softwares</li> <li>- Contratação de serviços de consultoria</li> <li>- Contratação de serviços de publicidade e propaganda</li> </ul> |
| Ouvidoria                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de recebimento, análise inicial (triagem) e resposta de manifestações</li> <li>- Tratamento de manifestações</li> <li>- Apuração de fatos presumidamente ilegais/irregulares</li> <li>- Verificação da existência de denúncias contra pessoas indicadas para cargos em comissão</li> </ul>   |
| Parceria e cooperação             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de termo de parceria</li> <li>- Gestão de termo de parceria</li> <li>- Cessão de servidores</li> </ul>  |



|                          |  |
|--------------------------|--|
| Patrocínio               | - Seleção do beneficiário  |
| Prestação de serviços    | - Prestação de serviço em regime de monopólio  |
| Processos sancionadores  | - Processo de investigação de suposto ato ilícito<br>- Definição e aplicação de sanções  |
| Regulação e fiscalização | - Edição de normas e regras voltadas aos serviços regulados pelo Estado<br>- Fiscalização dos entes regulados<br>- Autuação<br>- Decisões colegiadas |
| Renúncias e incentivos   | - Seleção de proponentes e beneficiários   |
| Subvenções e benefícios  | - Seleção dos beneficiários  |

**Fonte:** Guia prático de gestão de riscos à integridade CGU

## ANEXO II - EXEMPLOS DE AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS À INTEGRIDADE

- Estabelecimento de políticas, normas e procedimentos internos que definam os procedimentos mais sensíveis do órgão/entidade.
- Redução do nível de discricionariedade do tomador de decisão em processos sensíveis.
- Segregação de funções, especialmente para as funções de autorização, registro e custódia de ativos.
- Definição de alçadas de aprovação, dependendo do valor envolvido em licitações, contratos e concessão de benefícios.
- Exigência de motivação detalhada nos casos em que houver discordância entre os posicionamentos da área técnica e da direção superior.
- Padronização de especificações que são mais comuns (limpeza, vigilância, telefonia, material de expediente etc.), como o uso de editais-padrão.
- Realização de diligência nas empresas licitantes com o intuito de verificar possíveis casos de fraude e conluio.

## ANEXO III - TEMAS, DEFINIÇÕES E EXEMPLOS

Segue abaixo a lista dos temas, acompanhada de suas respectivas definições e exemplos ilustrativos.

| TEMA                        | DEFINIÇÃO   | EXEMPLOS  |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Cibersegurança</b>       | Conjunto de práticas e medidas destinadas a garantir a segurança física e lógica de sistemas, redes e dados, assegurando a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.<br>Fonte: Resolução SGGD nº 33 de 07 de outubro de 2024.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ataques digitais</li> <li>- Vazamento de dados</li> <li>- Acidentes tecnológicos</li> <li>- Acessos não autorizados</li> <li>- Descumprimento da política de uso da informação e recursos tecnológicos</li> <li>- Descumprimento da LGPD</li> </ul>  |
| <b>Fraude em Licitações</b> | Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo do procedimento licitatório com o intuito de obter, para si ou para outrem, vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação.<br>Fonte: Código penal artigo 377 - F inserido pela lei 14.133/2021.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adulteração de documentos para comprovar a capacidade técnica</li> <li>- Acerto prévio entre concorrentes para auxiliar uma empresa ou um grupo de empresas</li> <li>- Direcionamento de licitações</li> <li>- Jogo de planilha e superfaturamento</li> <li>- Participação de empresa "fantasma"</li> <li>- Pagamento de propina em contratos públicos</li> </ul>  |
| <b>Fraude/ Corrupção</b>    | Fraude: ato intencional de engano para obter um benefício indevido, seja financeiro ou de outra natureza, causando prejuízo a indivíduos, empresas ou ao setor público.<br>Fonte: OCDE adaptada.<br>Corrupção: ato de oferecer, prometer ou conceder, de forma intencional, qualquer vantagem indevida a um funcionário público, seja diretamente ou por meio de intermediários, com o objetivo de influenciar suas ações ou omissões no exercício de suas funções oficiais, visando obter vantagens impróprias.<br>Fonte: OCDE adaptada. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falsificação de documentos</li> <li>- Fraude contábil/ financeira</li> <li>- Desvio de verba pública para uso pessoal</li> <li>- Extorsão</li> <li>- Concussão</li> <li>- Corrupção ativa/ passiva</li> <li>- Prevaricação</li> </ul>  |
| <b>Assédio Sexual</b>       | Comportamentos indesejáveis e constrangedores, sejam verbais ou físicos, feitos contra a vontade da vítima e com o objetivo de obter alguma satisfação sexual.<br>Fonte: Folder CGE - Diga não ao Assédio Sexual.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantadas ofensivas</li> <li>- Piadas ou comentários ousados e constrangedores sobre roupas, atributos físicos e preferências</li> <li>- Contatos físicos forçados</li> <li>- Envio de mensagem com conotação sexual</li> </ul>   |
| <b>Assédio Moral</b>        | Qualquer conduta irregular de natureza moral, de forma repetitiva ou não, que atinge a dignidade da pessoa humana, provocando humilhação e constrangimento.<br>Fonte: Folder CGE - Diga não ao Assédio Moral.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piadas desrespeitosas</li> <li>- Brincadeiras com a intenção de ferir os sentimentos do colega ou diminuí-lo profissionalmente</li> <li>- Deixar o servidor sem serviço propositadamente ou demandar quantidade de trabalhos em demasia em comparação aos colegas</li> <li>- Comportar-se de maneira ofensiva, intimidadora, maliciosa ou humilhante em relação a subordinados, demais colegas de trabalho e superiores hierárquicos</li> <li>- Determinar prazo desnecessariamente curto para finalização de um trabalho ou delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas</li> </ul> |

|                               |   |  |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Assédio Eleitoral</b>      | Práticas de coação, intimidação, ameaça, humilhação ou constrangimento associadas a determinado pleito eleitoral, no intuito de influenciar ou manipular o voto, o apoio, a orientação ou a manifestação política de trabalhadoras e trabalhadores no local de trabalho ou em situações relacionadas ao trabalho.<br>Fonte: Site TSE.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chefe obriga seus subordinados a votar em determinado candidato, sob pena de perderem seus cargos ou funções</li> <li>- Servidor público condiciona a prestação de serviços públicos ao voto em determinado candidato</li> <li>- Servidor público utiliza-se de bens públicos, como carros, computadores ou telefones, para fazer campanha política</li> <li>- Chefe obriga os funcionários a comparecerem a eventos de campanha política</li> <li>- Criação de um ambiente de trabalho hostil para aqueles que não apoiam o candidato preferido da administração</li> </ul>  |
| <b>Nepotismo</b>              | Situação em que uma autoridade, valendo-se do cargo ou função-atividade, nomeia, contrata ou designa cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou de função gratificada em sua área de influência.<br>Fonte: Decreto Estadual nº 68.829, de 04 de setembro de 2024. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridade nomeia esposa em cargo em comissão sem que ela tenha qualificação técnica para o cargo;</li> <li>- Autoridade contrata sem licitação empresa recém-criada de propriedade de seu irmão</li> <li>- Autoridade, com o intuito de agraciar o sobrinho com o primeiro emprego e sem o devido processo seletivo, o nomeia para vaga de atendimento à necessidade temporária de excepcional interesse público</li> </ul>  |
| <b>Conflito de Interesses</b> | Situação gerada pelo confronto entre os interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.<br>Fonte: Decreto Estadual nº 69.474, de 10 de abril de 2025.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação de informações privilegiadas</li> <li>- Prestação do serviço ou de negócio com quem tem interesse em decisão do agente público</li> <li>- Exercício de atividades incompatível com atribuições do cargo ou emprego</li> <li>- Benefício indevido a pessoa jurídica de que participe o agente público ou familiar próximo</li> <li>- Representação de interesses privados na administração pública</li> <li>- Descumprimento das normas específicas acerca do recebimento de brindes e presentes</li> <li>- Prestação de serviços a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado</li> <li>- Fazer contratos de natureza comercial e industrial com o Governo, por si, ou como representante de outrem</li> </ul> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Desvio Ético e de Conduta</b></p>           | <p>Caracterização de conduta ou situação fora dos padrões de integridade estabelecidos, independentemente da gravidade, de que decorram, direta ou indiretamente, danos aos agentes públicos, à Administração Pública ou a terceiros.</p> <p>Fonte: Decreto Estadual nº 67.683, de 03 de maio de 2023.</p> <p>O Código de Ética da Administração Pública direta e autárquica é instrumento de orientação e governança pública, a ser observado como referencial ético e de integridade pelos agentes públicos estaduais, em suas relações internas e externas, sem prejuízo da incidência dos demais deveres e proibições legais e regulamentares. Considera-se desvio de conduta a infração aos princípios éticos, o não cumprimento dos deveres e obrigações, e as condutas que possam configurar violação ao Código de Ética e ao Estatuto do Servidor.</p> <p>Fonte: Decreto Estadual nº 69.328, de 22 de janeiro de 2025 e Lei Estadual nº 10.261, de 28 de outubro de 1968.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inassiduidade</li> <li>- Não observar modalidade e horário de sua jornada de trabalho</li> <li>- Deixar de atender, nos prazos e condições estabelecidas, demandas para elaboração e entrega de trabalhos</li> <li>- Deixar de tratar as pessoas com urbanidade, respeito, gentileza e prontidão</li> <li>- Utilizar linguagem inadequada ao contexto em qualquer forma de comunicação institucional</li> <li>- Permitir ou incentivar qualquer forma de preconceito ou discriminação</li> <li>- Deixar de comunicar, imediatamente, ao canal adequado, a ocorrência de fato ou ato contrário à legislação</li> <li>- Observar o dever legal de sigilo e preservação de informações privilegiadas</li> <li>- Não utilizar os bens e materiais públicos de acordo com suas finalidades e necessidades de interesse público</li> <li>- Deixar de fazer uso das mídias digitais, dos recursos tecnológicos e de informação com responsabilidade</li> <li>- Reter ou omitir, mesmo quando permitido, informações úteis ao desenvolvimento ou à melhoria dos fluxos de trabalho</li> </ul> |
| <p><b>Transparência e Participação Social</b></p> | <p>Transparência é a divulgação de informações de interesse público e de dados abertos, independentemente de solicitações, a partir da utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação, que garantam disponibilidade, autenticidade e integridade. Seu objetivo é assegurar o direito fundamental de acesso à informação e fomentar a participação social na administração pública, incluindo o setor privado, a sociedade civil e os indivíduos.</p> <p>Fontes: Lei Federal nº 12.527/2011, Decreto Estadual nº 68.155/2023 e Decreto Estadual nº 68.769/2024.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omitir e manipular dados</li> <li>- Comprometer a transparência pública</li> <li>- Adotar postura descuidada na publicação de dados e informações, colocando em risco a credibilidade do órgão ou entidade</li> <li>- Recebimento e tratamento inadequado de denúncias, dos pedidos de acesso a informações e de manifestações de ouvidoria (elogio, reclamação, sugestão)</li> <li>- Represália ao denunciante</li> </ul>  |

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018. Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Guia prático de gestão de riscos para a integridade**. Brasília: CGU, 2018.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Manual para a implementação de programa de integridade**. Brasília: CGU, 2017.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Metodologia de gestão de riscos da CGU [versão 2.0]**. Brasília: CGU, 2021.
- DISTRITO FEDERAL. Controladoria Geral do Distrito Federal. **Capacitação em gestão de riscos e integridade**, 2022.
- MINAS GERAIS. Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais. **Guia metodológico de gestão de riscos estratégicos**. Belo Horizonte: CGE-MG, 2020.