



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

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 MIYaura

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 denunciantes.

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 decoro, 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 salvaguarde 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 riscos¹.

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. Apetite 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.

¹ 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)².

b. Percepção de deficiências do processo

Processos inefficientes 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,

² 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 2) Falta de procedimentos para aplicação de sanções 3) Acúmulo de funções no processo de contratação 4) Desconhecimento dos canais de denúncias	1) Contratação desvantajosa 2) Prejuízo ao erário 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 1	BAIXA 2	MÉDIA 3	ALTA 4	MUITO ALTA 5
IMPACTO	MUITO ALTO 10	10	20	30	40	50
	ALTO 7	7	14	21	28	35
	MÉDIO 5	5	10	15	20	25
	BAIXO 3	3	6	9	12	15
	MUITO BAIXO 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 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 2) Implementar procedimentos para investigar possíveis casos de suborno 3) Implementar procedimentos para imposição de sanções nos casos comprovados 4) Segregar funções no processo de contratações 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	Inicio	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	Midia	Frequência	Responsável
1) Comunicar a publicação do manual de compras e contratações	Servidores/ colaboradores	1) E-mail corporativo 2) Intranet 3) Mural	1) anual 2) trimestral 3) Perene	Diretor da área de Comunicação
2) Divulgar procedimentos para investigar possíveis casos de suborno	Equipe de apuração	1) E-mail corporativo 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 2) Workshops	Anual	Diretor da equipe de apuração
3) Divulgar canais de denúncia	Servidores/ colaboradores/ fornecedores	1) E-mail corporativo 2) Intranet 3) Mural	1) anual 2) trimestral 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	Inicio	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 Conflito de Interesses	Diretor da área de compras	12/31/2025			não iniciada
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	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento presencial de cidadãos no SIC - Fornecimento de informações no âmbito do direito previsto na Lei nº 12.527/2011
Acordos e convênios	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção de beneficiários e convenientes - Celebração de convênio - Aprovação da prestação de contas do convênio - Contratação ou realização de convênio com recursos relativos a transferências voluntárias
Alta direção	<ul style="list-style-type: none"> - Fixação de metas e padrões de desempenho - Avaliação dos resultados envolvendo metas e padrões de desempenho - Reuniões de autoridades públicas com administrados
Atendimento ao público	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento presencial - Fornecimento de serviços públicos
Auditoria e fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e apuração de fatos presumidamente ilegais ou irregulares
Compras públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de bens e contratação de serviços - Compras efetuadas com cartão de pagamento
Concessão de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Destinação do crédito - Seleção e hierarquização de empreendimentos a serem apoiados - Contratação do empreendimento
Conselhos de políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Nomeação ou designação de pessoas para representação em conselho de política pública - Processo de tomada de decisão nos conselhos de políticas públicas
Conselhos e órgãos colegiados	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de tomada de decisões colegiadas - Processo de seleção de contratos, convênios e congêneres em conselhos administrativos
Correição	<ul style="list-style-type: none"> - Apuração de responsabilidade administrativa
Diárias e passagens	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de passagens e pagamento de diárias - Deslocamento de servidores públicos por motivo privado
Formulação e acompanhamento de políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão em políticas públicas - Prospecção de novas estratégias e inovações - Estabelecimento de ação de participação social
Gestão de informações	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de informações estratégicas e confidenciais
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Concurso público

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

Patrocínio	- Seleção do beneficiário
Prestação de serviços	- Prestação de serviço em regime de monopólio
Processos sancionadores	- Processo de investigação de suposto ato ilícito - Definição e aplicação de sanções
Regulação e fiscalização	- Edição de normas e regras voltadas aos serviços regulados pelo Estado - Fiscalização dos entes regulados - Autuação - 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
Cibersegurança	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. Fonte: Resolução SGGD nº 33 de 07 de outubro de 2024.	<ul style="list-style-type: none"> - Ataques digitais - Vazamento de dados - Acidentes tecnológicos - Acessos não autorizados - Descumprimento da política de uso da informação e recursos tecnológicos - Descumprimento da LGPD
Fraude em Licitações	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. Fonte: Código penal artigo 377 - F inserido pela lei 14.133/2021.	<ul style="list-style-type: none"> - Adulteração de documentos para comprovar a capacidade técnica - Acerto prévio entre concorrentes para auxiliar uma empresa ou um grupo de empresas - Direcionamento de licitações - Jogo de planilha e superfaturamento - Participação de empresa "fantasma" - Pagamento de propina em contratos públicos
Fraude/ Corrupção	Fraude: ato intencional de engano para obter um benefício indevidamente, seja financeiro ou de outra natureza, causando prejuízo a indivíduos, empresas ou ao setor público. Fonte: OCDE adaptada. 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. Fonte: OCDE adaptada.	<ul style="list-style-type: none"> - Falsificação de documentos - Fraude contábil/ financeira - Desvio de verba pública para uso pessoal - Extorsão - Concussão - Corrupção ativa/ passiva - Prevaricação
Assédio Sexual	Comportamentos indesejáveis e constrangedores, sejam verbais ou físicos, feitos contra a vontade da vítima e com o objetivo de obter alguma satisfação sexual. Fonte: Folder CGE - Diga não ao Assédio Sexual.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantadas ofensivas - Piadas ou comentários ousados e constrangedores sobre roupas, atributos físicos e preferências - Contatos físicos forçados - Envio de mensagem com conotação sexual
Assédio Moral	Qualquer conduta irregular de natureza moral, de forma repetitiva ou não, que atinge a dignidade da pessoa humana, provocando humilhação e constrangimento. Fonte: Folder CGE - Diga não ao Assédio Moral.	<ul style="list-style-type: none"> - Piadas desrespeitosas - Brincadeiras com a intenção de ferir os sentimentos do colega ou diminuí-lo profissionalmente - Deixar o servidor sem serviço propositadamente ou demandar quantidade de trabalhos em demasia em comparação aos colegas - Comportar-se de maneira ofensiva, intimidadora, maliciosa ou humilhante em relação a subordinados, demais colegas de trabalho e superiores hierárquicos - Determinar prazo desnecessariamente curto para finalização de um trabalho ou delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas

Assédio Eleitoral	<p>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.</p> <p>Fonte: Site TSE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chefe obriga seus subordinados a votar em determinado candidato, sob pena de perderem seus cargos ou funções - 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 - Chefe obriga os funcionários a comparecerem a eventos de campanha política - Criação de um ambiente de trabalho hostil para aqueles que não apoiam o candidato preferido da administração
Nepotismo	<p>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.</p> <p>Fonte: Decreto Estadual nº 68.829, de 04 de setembro de 2024.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridade nomeia esposa em cargo em comissão sem que ela tenha qualificação técnica para o cargo; - Autoridade contrata sem licitação empresa recém-criada de propriedade de seu irmão - 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
Conflito de Interesses	<p>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.</p> <p>Fonte: Decreto Estadual nº 69.474, de 10 de abril de 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação de informações privilegiadas - Prestação do serviço ou de negócio com quem tem interesse em decisão do agente público - Exercício de atividades incompatível com atribuições do cargo ou emprego - Benefício indevido a pessoa jurídica de que participe o agente público ou familiar próximo - Representação de interesses privados na administração pública - Descumprimento das normas específicas acerca do recebimento de brindes e presentes - Prestação de serviços a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado - Fazer contratos de natureza comercial e industrial com o Governo, por si, ou como representante de outrem

Desvio Ético e de Conduta	<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.</p> <p>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"> - Inassiduidade - Não observar modalidade e horário de sua jornada de trabalho - Deixar de atender, nos prazos e condições estabelecidas, demandas para elaboração e entrega de trabalhos - Deixar de tratar as pessoas com urbanidade, respeito, gentileza e prontidão - Utilizar linguagem inadequada ao contexto em qualquer forma de comunicação institucional - Permitir ou incentivar qualquer forma de preconceito ou discriminação - Deixar de comunicar, imediatamente, ao canal adequado, a ocorrência de fato ou ato contrário à legislação - Observar o dever legal de sigilo e preservação de informações privilegiadas - Não utilizar os bens e materiais públicos de acordo com suas finalidades e necessidades de interesse público - Deixar de fazer uso das mídias digitais, dos recursos tecnológicos e de informação com responsabilidade - Reter ou omitir, mesmo quando permitido, informações úteis ao desenvolvimento ou à melhoria dos fluxos de trabalho
Transparéncia e Participação Social	<p>Transparéncia 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"> - Omitir e manipular dados - Comprometer a transparéncia pública - Adotar postura descuidada na publicação de dados e informações, colocando em risco a credibilidade do órgão ou entidade - Recebimento e tratamento inadequado de denúncias, dos pedidos de acesso a informações e de manifestações de ouvidoria (elogio, reclamação, sugestão) - Represália ao denunciante

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.