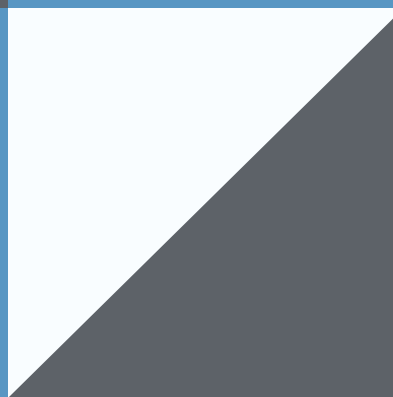
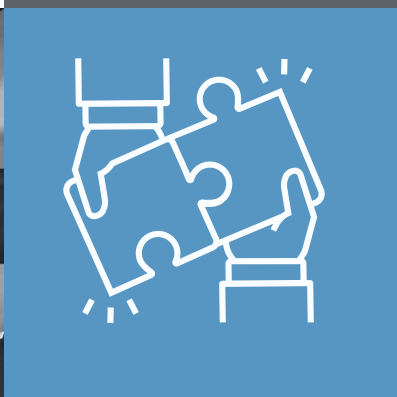


# MANUAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA RONDONIENSE DE INTEGRIDADE – PROIN

---

2ª Versão – Janeiro 2026





**Marcos José Rocha dos Santos**

Governador do Estado de Rondônia

**Sérgio Gonçalves da Silva**

Vice-Governador do Estado de Rondônia

**José Abrantes Alves de Aquino**

Controlador-Geral do Estado de Rondônia

**Adriene de Souza Fonseca**

Controladora-Geral Adjunta do Estado de Rondônia

**Roseval Serrado Leite**

Diretor Executivo

**Diego Muzuco Baylão**

Diretor de Integridade

**Pâmela Jacomini**

Coordenadora de Governança e Integridade

# FICHA TÉCNICA



## EQUIPE TÉCNICA

**Diego Muzuco Baylão**

Diretor de Integridade

**Pâmela Jacomini**

Coordenadora de Governança e Integridade

**Gabriela Soares Frota**

Auditora de Controle Interno

**Ana Victoria Santos Silva**

Assessora

## EQUIPE COLABORATIVA

**Vitória Larissa Nascimento Gonzaga**

Diagramação

**Carolina de Freitas Bezerra**

Diagramação

# APRESENTAÇÃO



A Controladoria-Geral do Estado de Rondônia - CGE, no exercício de sua competência como Órgão Central do Sistema de Controle Interno e em cumprimento ao disposto no art. 46 do Decreto nº 30.487, de 24 de julho de 2025 — que atribui à CGE a competência para a edição e atualização de manuais destinados à plena implementação, execução e monitoramento do PROIN —, apresenta o Manual de Implementação do Programa Rondoniense de Integridade - PROIN.

Este documento visa fornecer instruções práticas e metodológicas para a implementação do Programa e para a elaboração do Plano de Integridade dos órgãos e entidades estaduais. O objetivo é permitir que as unidades adaptem as ações de integridade às suas especificidades, riscos e áreas de atuação, a fim de promover a integridade, a transparência, a ética e a responsabilidade no âmbito da Administração Pública, bem como fortalecer mecanismos de prevenção, detecção e remediação de irregularidades, atos de corrupção e desvios de conduta.

O PROIN representa um marco na gestão pública do Estado de Rondônia. A CGE, responsável por sua coordenação, orientação, facilitação e supervisão, reafirma o compromisso de consolidar uma cultura organizacional fundamentada na ética, na honestidade, na transparência e na responsabilidade, visando ao fortalecimento da confiança nas instituições públicas e colocando-se à inteira disposição para apoiar tecnicamente gestores e servidores nesta jornada.

# SUMÁRIO



<u>1. INTRODUÇÃO</u>	<b>6</b>
<u>2. COMO USAR ESTE GUIA?</u>	<b>7</b>
<u>3. CONCEITOS FUNDAMENTAIS</u>	<b>8</b>
<u>3.1. O que é Integridade Pública</u>	<b>8</b>
<u>3.2. O que é cultura de integridade?</u>	<b>9</b>
<u>3.3. O que é Programa de Integridade?</u>	<b>11</b>
<u>4. COMO ELABORAR UM PLANO DE INTEGRIDADE</u>	<b>12</b>
<u>4.1. 1ª Etapa: Adesão e Designação</u>	<b>13</b>
<u>4.2. 2ª Etapa: Diagnóstico do Cenário Atual</u>	<b>18</b>
<u>4.3. 3ª Etapa: Gestão dos Riscos de Integridade</u>	<b>24</b>
<u>4.4. 4ª Etapa: Participação da Sociedade</u>	<b>47</b>
<u>4.5. 5ª Etapa: Publicação e Monitoramento</u>	<b>54</b>
<u>5. DA CONTINUIDADE E EVOLUÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE</u>	<b>66</b>
<u>6. REFERÊNCIAS</u>	<b>70</b>

# 1. INTRODUÇÃO



Mais do que um simples aparato normativo, o Programa Rondoniense de Integridade – PROIN representa uma abordagem sistêmica, sustentada por ações estratégicas e contínuas voltadas a estabelecer e manter uma cultura organizacional sólida, na qual a integridade, transparência, ética e a responsabilidade estejam integradas à rotina das instituições, fortalecendo, assim, os mecanismos de prevenção, detecção e remediação de irregularidades, atos de corrupção e desvios de conduta no âmbito da Administração Pública do Estado de Rondônia.

Com ênfase na prevenção, o Programa visa reduzir a corrupção em todas as suas modalidades. Para atingir esse grau de efetividade, é essencial que os gestores compreendam que a integridade pública vai além do simples cumprimento das normas formais. É necessário desenvolver mecanismos específicos de proteção, baseados na análise da realidade e dos riscos concretos enfrentados por cada órgão ou entidade. Conhecer os processos internos, o contexto institucional e ouvir os servidores, os usuários dos serviços e os grupos de interesse é indispensável para a adoção de práticas de integridade eficazes.

Implementar o PROIN significa assumir um compromisso inegociável com os valores do serviço público. Esse processo requer o engajamento das lideranças, a alocação de recursos e a disposição para promover aprimoramento cultural contínuo. O sucesso da iniciativa depende da capacidade de adaptar diretrizes à realidade de cada organização e de mobilizar o corpo funcional em torno de um propósito coletivo.

Este manual tem como objetivo fornecer orientações técnicas e práticas para a estruturação de um Programa de Integridade efetivo, assegurando que suas diretrizes sejam refletidas na rotina administrativa e no processo decisório de cada servidor. Fortalecer um ambiente ético é uma missão conjunta, na qual o compromisso individual constitui o diferencial para a consolidação da integridade pública. Embora os desafios sejam reais e complexos, os ganhos institucionais e os benefícios gerados para a sociedade rondoniense justificam plenamente o esforço coletivo empreendido.

## 2. COMO USAR ESTE MANUAL?



Este manual constitui um instrumento orientativo de natureza técnica, elaborado em conformidade com as diretrizes do Decreto nº 30.487, de 24 de julho de 2025, voltado à implementação e ao aprimoramento do Programa Rondoniense de Integridade – PROIN no âmbito de cada Unidade Estrutural.

Para fins deste manual, considera-se Unidade Estrutural órgão, entidade ou área administrativa integrante da estrutura da Administração Pública direta ou indireta, com competências definidas, podendo possuir ou não gestão orçamentária e financeira própria, sendo responsável pela execução de atividades finalísticas ou de suporte, conforme a organização estabelecida pelo Poder Executivo (Art. 3º, VI, Decreto nº 30.487/2025).

A presente publicação fornece instruções práticas e metodológicas para cada etapa do processo de estruturação do Programa, permitindo que os órgãos e entidades da Administração Pública adaptem as ações aqui descritas à sua realidade.

Este manual faz referência a modelos e minutas, que podem ser solicitados à Diretoria de Integridade – DI da CGE pelo e-mail institucional [integridade@controladoria.ro.gov.br](mailto:integridade@controladoria.ro.gov.br), canal que também está disponível para o esclarecimento de dúvidas sobre a aplicação prática das metodologias aqui descritas.

É fundamental ressaltar que este Manual não é exaustivo. Ele atua como um facilitador da implementação, sistematizando as melhores práticas, mas não substitui a observância integral do Decreto nº 30.487/2025.

## 3. CONCEITOS FUNDAMENTAIS



### 3.1. O QUE É INTEGRIDADE PÚBLICA?

A integridade pública é um conceito dinâmico e abrangente que ultrapassa a simples ausência de corrupção. Ela constitui a pedra angular da boa governança e é essencial para garantir que a Administração Pública entregue resultados efetivos à sociedade e fortaleça a confiança nas instituições.

“

*“alinhamento consistente e a adesão a valores, princípios e normas éticas compartilhadas para defender e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público”. (OCDE)*

*“conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo principal: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente”. (CGU)*

*“atuação ética, proba, transparente e responsável dos agentes públicos na condução de suas atividades e serviços, visando a prevenir e combater práticas de corrupção, fraudes, conflitos de interesse e outras irregularidades”. (Decreto nº 30.487/2025)*

”

Na prática, a integridade pública é a garantia de que o agente público — independentemente de seu cargo — tomará a decisão correta mesmo quando ninguém estiver observando. É a certeza de que cada ato administrativo, atendimento ou despacho é realizado com o objetivo exclusivo de gerar valor para a sociedade, e não para atender a interesses pessoais, políticos ou de grupos específicos.



## 3.2. O QUE É CULTURA DE INTEGRIDADE?

A cultura de integridade transcende a mera conformidade com as leis e regulamentos, ela exige que os valores éticos sejam internalizados no cotidiano da Administração Pública. Trata-se de evoluir de uma abordagem puramente burocrática, focada apenas em regras e punições, para uma gestão baseada em valores, onde cada servidor compreende seu papel na defesa do interesse público e age corretamente mesmo na ausência de supervisão direta.

O Programa Rondoniense de Integridade - PROIN é o instrumento central para essa transformação. Ele reúne mecanismos que visam institucionalizar a integridade, trazendo uma abordagem sistêmica e sustentada por ações estratégicas. Para assegurar uma implementação efetiva, o Programa fundamenta-se em eixos articulados que fornecem o arcabouço necessário para que a integridade seja incorporada à rotina das instituições de forma sólida e sustentável. Conforme estabelecido no Art. 4º do Decreto nº 30.487/2025:

Art. 4º O PROIN está estruturado em eixos que visam promover uma cultura de integridade, transparência e responsabilidade na Administração Pública estadual, sendo eles:

- I - comprometimento e apoio da alta administração;
- II - existência de Unidade responsável pela implementação e desenvolvimento do Programa;
- III - análise, avaliação e gestão de riscos;
- IV - estruturação e execução de políticas, medidas, ações e procedimentos de integridade;
- V - transparência e prestação de contas;
- VI - treinamento e comunicação contínua; e
- VII - monitoramento contínuo.

A aplicação conjunta desses eixos garante que as ações de integridade sejam planejadas, executadas e aprimoradas continuamente. Ao fortalecer esses pilares, a instituição edifica um ambiente de excelência e confiança, no qual a integridade é o motor do desenvolvimento.



## EIXOS ESTRUTURANTES DO PROIN

### COMPROMETIMENTO E APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Refere-se à liderança pelo exemplo. A alta gestão deve demonstrar suporte visível ao Programa, garantindo os recursos necessários e legitimando a integridade como um valor estratégico da instituição.

### EXISTÊNCIA DE UNIDADE RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

É a estrutura de governança do Programa. Consiste na designação formal de uma instância com autonomia para coordenar, orientar e supervisionar as ações de integridade na instituição.

### ESTRUTURAÇÃO E EXECUÇÃO DE POLÍTICAS, MEDIDAS, AÇÕES E PROCEDIMENTOS DE INTEGRIDADE

Trata-se da definição de regras claras. Envolve a criação e aplicação de instrumentos práticos que orientam a conduta dos servidores e oferecem segurança jurídica para a tomada de decisão.

### ANÁLISE, AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS

É um processo preventivo para identificar, analisar, avaliar e tratar potenciais eventos (atos de corrupção, fraudes e desvios éticos) que comprometem os valores institucionais e o interesse público.

### TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Refere-se ao dever de *accountability*. Envolve dar publicidade ativa aos atos de gestão e decisões públicas, garantindo o acesso à informação para permitir o efetivo controle social sobre a administração.

### TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO CONTÍNUA

É o motor da cultura organizacional. Consiste em ações educativas periódicas e canais de comunicação abertos para capacitar os servidores sobre dilemas éticos e manter o tema da integridade sempre presente na rotina.

### MONITORAMENTO CONTÍNUO

É a garantia de efetividade. Envolve o acompanhamento constante de indicadores e resultados para verificar se as medidas estão funcionando, permitindo correções de rota e a atualização do Plano de Integridade.



### 3.3. O QUE É PROGRAMA DE INTEGRIDADE?

O Programa de Integridade é definido como o conjunto de ações, medidas, políticas, diretrizes, mecanismos e procedimentos internos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção, irregularidades ou quaisquer desvios éticos e de conduta. Ele representa uma abordagem sistêmica, sustentada por ações estratégicas e contínuas, que visa assegurar a conformidade das atividades institucionais com as normas legais e regulamentares aplicáveis à Administração Pública (Adaptado Decreto nº 30.487/2025).

Seu objetivo central é estabelecer e manter uma cultura organizacional na qual a transparência, a responsabilidade e a ética estejam plenamente integradas às rotinas administrativas, fortalecendo a gestão e contribuindo para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

O Programa de Integridade é materializado por meio do Plano de Integridade. Enquanto o Programa é a estratégia macro (o "sistema"), o Plano é o roteiro tático (o "mapa") que define exatamente o que será feito, por quem e quando.

Conforme o Art. 3º, inciso V, do Decreto nº 30.487/2025, o Plano de Integridade é o “documento elaborado por cada órgão ou entidade, contendo as ações, medidas e procedimentos práticos e operacionais a serem implementados internamente para promover a integridade, conformidade e ética na gestão pública, incluindo prazos, metas e indicadores;”

Dessa forma, o Plano de Integridade funciona como um instrumento estratégico de gestão que consolida as diretrizes do Programa por meio de um conjunto articulado de medidas a serem efetivadas em um período determinado. Sua elaboração é fundamentada na análise de perfil da instituição e na gestão de seus riscos de integridade, representando a consolidação dos esforços para o aprimoramento das políticas de prevenção, detecção e combate à corrupção.

## 4. COMO ELABORAR UM PLANO DE INTEGRIDADE?



A elaboração de um Plano de Integridade é um processo sistêmico e contínuo que transcende a simples formalização de um documento. Para ser eficaz, o Plano deve refletir as particularidades, os riscos e os desafios específicos da organização, visando promover uma efetiva transformação cultural.

Visando garantir uma abordagem estruturada e padronizada, a construção do documento é executada por meio de um ciclo de etapas sequenciais, alinhadas aos eixos estruturantes do Programa. O Decreto nº 30.487, de 24 de julho de 2025, define este percurso metodológico em cinco fases de implementação:

### ETAPAS DO PROIN



**ADESÃO E DESIGNAÇÃO**



**DIAGNÓSTICO DO CENÁRIO ATUAL**



**GESTÃO DOS RISCOS DE INTEGRIDADE**



**PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE**



**PUBLICAÇÃO E MONITORAMENTO**

As seções a seguir detalham, de maneira prática e metodológica, cada uma dessas etapas. Serão apresentados os procedimentos essenciais, as responsabilidades e os resultados esperados, fornecendo os subsídios necessários para que cada Unidade Estrutural desenvolva ações consistentes, mensuráveis e sustentáveis ao longo do tempo.

Para subsidiar a operacionalização das diretrizes a seguir, a CGE/RO disponibiliza modelos padronizados dos documentos, acessíveis pelo link: [https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1oa2pn-N\\_bKMVloo\\_8rBtmy7eCRGEXyUn](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1oa2pn-N_bKMVloo_8rBtmy7eCRGEXyUn)

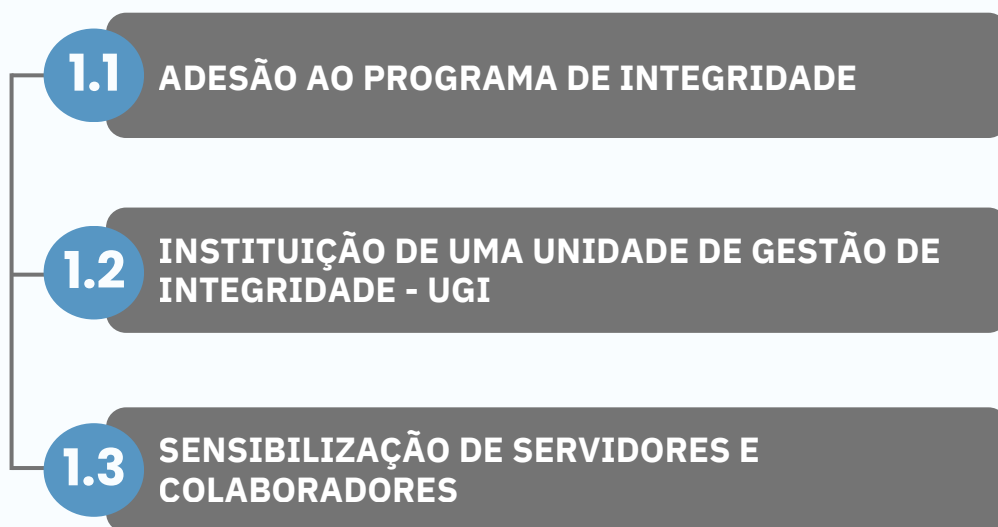


# 1ª ETAPA

## ADESÃO E DESIGNAÇÃO

A fase inicial de implementação do Programa Rondoniense de Integridade - PROIN constitui o alicerce para a sua consolidação em cada Unidade. Ela tem a função estratégica de operacionalizar dois eixos estruturantes do Programa: o Comprometimento da Alta Administração e a instituição da instância responsável pela implementação e desenvolvimento do Programa.

Esta etapa é dividida em três passos inter-relacionados, que garantem a legitimidade, a estrutura e o planejamento necessários para o sucesso do PROIN.



## 1.1 ADESÃO AO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

### O QUE É

Adesão ao PROIN é o ato administrativo que formaliza o compromisso institucional da Alta Gestão em apoiar e promover ativamente a cultura de integridade em toda a estrutura organizacional, assegurando o pleno cumprimento das ações do PROIN, nos termos do Decreto nº 30.487, de 24 de julho de 2025.

### QUEM DEVE FAZER

A adesão deve ser realizada pelo Dirigente Máximo da Unidade.

### COMO FAZER

#### 1. Administração Direta, Autárquica e Fundacional:

- Elaborar o termo de Adesão ou instrumento equivalente;
- Dar publicidade ao ato no Diário Oficial do Estado; e
- Encaminhar cópia da publicação à Controladoria-Geral do Estado.

#### 2. Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Municípios:

- A adesão voluntária deverá ser formalizada por meio de acordo ou instrumento congênere, que estabelecerá as responsabilidades e compromissos das partes envolvidas.

Caso ocorra alteração na gestão ou o início de um novo ciclo do Programa nas Unidades que já realizaram a adesão, recomenda-se formalizar o Termo de Compromisso. O instrumento ratifica a adesão inicial e assegura a continuidade e a evolução das ações, em conformidade com o dever de apoio permanente disposto no Art. 9º do Decreto nº 30.487/2025.

## 1.2

## INSTITUIÇÃO DE UMA UNIDADE DE GESTÃO DE INTEGRIDADE - UGI

### O QUE É

A Unidade de Gestão da Integridade - UGI é o setor ou a equipe formalmente designada para atuar como o ponto focal do PROIN. Sua função é coordenar, supervisionar e implementar as ações e medidas do Programa na Unidade, assegurando o cumprimento das diretrizes do Decreto nº 30.487/25.

A UGI é o motor operacional do Programa. Ela deve atuar com a autonomia, a independência e os recursos necessários para desempenhar seu papel com eficácia, garantindo que as ações de integridade não sejam isoladas, mas sim parte de um esforço contínuo e estruturado.

Recomenda-se que sua composição inclua servidores efetivos e, preferencialmente, representantes das áreas de Controle Interno, Corregedoria, Ouvidoria, Comissão de Ética e Planejamento.

### QUEM DEVE FAZER

Dirigente Máximo da Unidade: Compete a instituição formal da UGI e a nomeação de seus membros por meio de ato administrativo (Portaria).

Servidores formalmente designados para compor a UGI: Compete a elaboração do Cronograma de Implementação.

### COMO FAZER

A execução desta etapa divide-se em dois momentos distintos: a formalização da UGI e o planejamento inicial de suas atividades (elaboração do cronograma).

## **1. INSTITUIÇÃO FORMAL DA UGI:**

- Elaborar a Portaria que cria ou designa o setor/equipe responsável, detalhando a composição dos servidores;
- Publicar o ato no Diário Oficial do Estado; e
- Encaminhar cópia da publicação à Controladoria-Geral do Estado - CGE/RO para fins de registro.

## **2. ELABORAÇÃO DO CRONOGRAMA:**

O cronograma é o instrumento de gestão que traduz as diretrizes do Programa em ações práticas. Ele orienta e monitora a execução, garantindo um processo organizado, com prazos claros e responsabilidades definidas.

Essencial para a governança, ele permite o acompanhamento do progresso, a identificação antecipada de gargalos e a tomada de decisões ágeis para ajustes de rota.

- Mapear todas as etapas necessárias à implementação e operacionalização do PROIN, atribuindo para cada ação os responsáveis diretos e os prazos de execução.
- Incorporar o cronograma às rotinas oficiais da UGI, assegurando que ele sirva como guia diário para as atividades da equipe.
- O cronograma não é um documento estático. A UGI deve mantê-lo atualizado e revisá-lo sempre que houver alterações nas prioridades institucionais, nos prazos legais ou na disponibilidade de recursos.



## 1.3

# SENSIBILIZAÇÃO DE SERVIDORES E COLABORADORES

## O QUE É

Este passo consiste na realização do evento inaugural de comunicação do Programa (palestra ou reunião geral), voltado a todo o corpo funcional da Unidade. O objetivo é apresentar o PROIN e seus conceitos fundamentais, nivelando o conhecimento e engajando servidores e gestores na construção de uma cultura de integridade pública.

## QUEM DEVE FAZER

Servidores formalmente designados para compor a Unidade de Gestão da Integridade - UGI.

## COMO FAZER

1. Definir uma data e horário que garantam a participação da Alta Administração, reforçando o compromisso institucional.
2. Assegurar a inclusão de diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação para disseminar a mensagem de forma abrangente e transversal.
3. Caso a Unidade não disponha de especialistas, articular apoio técnico junto à CGE/RO para a disponibilização de palestrante ou facilitador.
4. Utilizar recursos audiovisuais e todos os canais institucionais disponíveis (e-mail, intranet, murais) para maximizar o alcance e o impacto da mensagem.

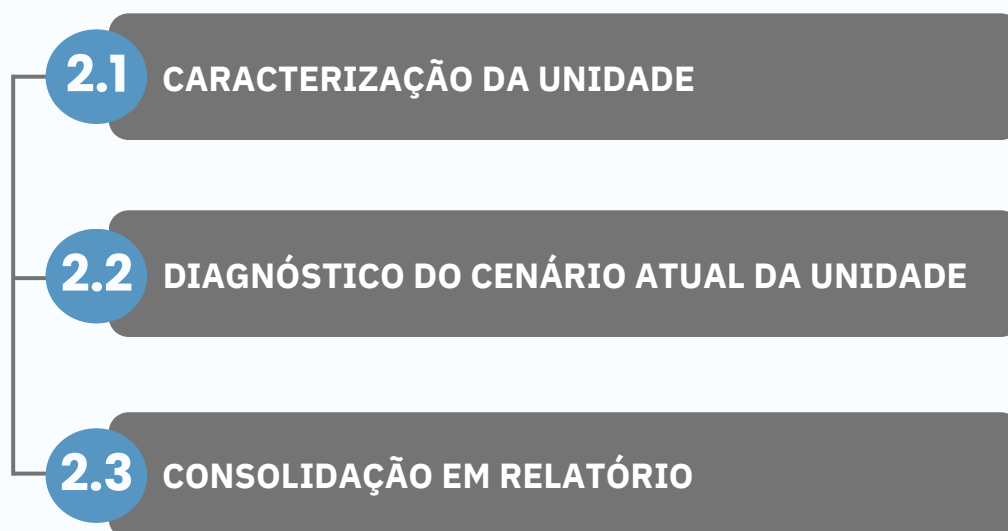
## 2ª ETAPA

# DIAGNÓSTICO DO CENÁRIO ATUAL

A etapa de Diagnóstico do Cenário Atual tem por finalidade realizar uma leitura precisa da realidade institucional. O objetivo é compreender o funcionamento da Unidade Estrutural, identificar os mecanismos de integridade já existentes (ainda que informais) e mapear as oportunidades de melhoria.

Este levantamento é estratégico, pois fornece a base de dados necessária para subsidiar o planejamento de ações efetivas e promover mudanças culturais sustentáveis.

Para fins metodológicos, esta etapa divide-se em 3 passos:



## 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE

### O QUE É

Este passo consiste na compreensão profunda do perfil institucional. Envolve o levantamento de dados sobre a estrutura, o funcionamento e, principalmente, o entendimento do contexto (interno e externo) em que a Unidade está inserida.

### QUEM DEVE FAZER

A execução compete à Unidade de Gestão da Integridade – UGI, que poderá solicitar informações aos setores de planejamento e gestão de pessoas.

### COMO FAZER

1. Descrever e documentar os elementos fundamentais da identidade e estrutura do órgão:

- Missão, visão e valores;
- Perfil organizacional;
- Principais atividades;
- Estrutura; e
- Mapa estratégico do órgão.

2. Mapear e coletar percepções sobre a cultura organizacional e o ambiente em que a Unidade está inserida, tanto interna quanto externamente.

Para realizar o entendimento do contexto, destaca-se a utilização da ferramenta SWOT (FOFA), que auxilia a análise sobre os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A matriz **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é um instrumento orientador que não precisa ser seguido à risca. Ele serve como um direcionamento para a equipe da UGI, auxiliando na seleção de áreas sensíveis, no levantamento de falhas e na identificação das ações mais necessárias para a instituição.

Quadro 1. Matriz SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
CONTEXTO INTERNO	Forças	Fraquezas
CONTEXTO EXTERNO	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Guia Prático para Implementação do Programa de Integridade CGE/SP

Para preencher a matriz, faça as seguintes perguntas:

- Forças (*Strengths*): Quais são os pontos positivos internos que podem fortalecer a cultura de integridade?
- Fraquezas (*Weaknesses*): Quais são os pontos fracos internos que criam vulnerabilidades que prejudicam a cultura de integridade?
- Oportunidades (*Opportunities*): Quais são os fatores externos que podem ser utilizados para impulsionar a cultura de integridade?
- Ameaças (*Threats*): Quais são os fatores externos que podem prejudicar a cultura de integridade?

A seguir apresentaremos um exemplo da aplicação da matriz SWOT com foco em integridade:

Quadro 2. Modelo de Análise SWOT

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
CONTEXTO INTERNO		FORÇAS	FRAQUEZAS
		Apoio da alta administração	Ausência de um Código de Conduta formalizado
		Equipe técnica qualificada	Falta de capacitação em temas relacionados à Integridade
		Canais de comunicação interna eficientes	Alta rotatividade de pessoal em áreas chave
		Orçamento disponível para treinamentos	Processos manuais e sem rastreabilidade
CONTEXTO EXTERNO		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		Novas leis que incentivam o <i>compliance</i>	Cultura de corrupção sistêmica no setor de atuação
		Avanço de plataformas digitais e soluções tecnológicas de <i>compliance</i> no setor público	Cortes orçamentários
		Parcerias gratuitas com órgãos de controle para capacitação	Mudanças frequentes na legislação aplicável

Fonte: Controladoria-Geral do estado - CGE/RO

## 2.2

## DIAGNÓSTICO DO CENÁRIO ATUAL DA UNIDADE

### O QUE É

É o levantamento de estruturas e mecanismos de integridade existentes na Unidade, de maneira a identificar a maturidade e o estágio em que se encontra a entidade quanto a temas como promoção da ética, tratamento de conflito de interesses, canais de denúncia e etc.

### QUEM DEVE FAZER

Servidores formalmente designados para compor a UGI.

### COMO FAZER

Realizar o levantamento de normativos, políticas e processos internos para identificar a existência de mecanismos voltados à promoção da integridade, transparência e ética, bem como à prevenção, detecção e remediação de irregularidades. O levantamento deve verificar, minimamente, os seguintes temas:

- Promoção da ética, regra de conduta para servidores, e tratamento de conflito de interesses;
- Promoção da transparência ativa e do acesso à informação;
- Proteção de Dados Pessoais e Segurança da Informação;
- Funcionamento dos canais de denúncia;
- Funcionamento dos controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria; e
- Procedimentos de responsabilização.

O objetivo nesta fase não é criar novos mecanismos imediatamente, mas sim retratar a realidade. Se um item não existir, isso será apontado como uma vulnerabilidade a ser tratada posteriormente no Plano de Integridade.

## 2.3

## CONSOLIDAÇÃO EM RELATÓRIO

### O QUE É

É a consolidação formal de todas as informações coletadas nesta etapa. Trata-se de um documento detalhado que integra o resultado da Caracterização da Unidade, a Análise de Contexto (SWOT) e o Levantamento dos Mecanismos de Integridade. Este relatório representa a "fotografia atual" da Unidade e servirá de base indispensável para a próxima etapa (Gestão de Riscos).

### QUEM DEVE FAZER

Servidores formalmente designados para compor a Unidade de Gestão da Integridade - UGI.

### COMO FAZER

1. A UGI deve compilar, em um único documento, as informações levantadas nos passos anteriores (2.1 e 2.2); e
2. Submeter o relatório final ao Dirigente Máximo da Unidade para ciência e validação.

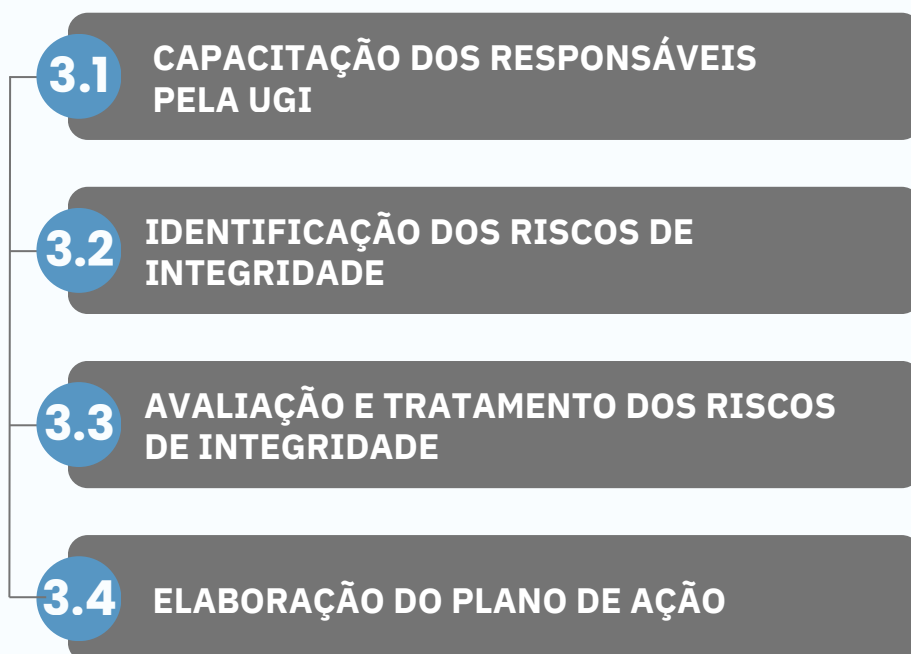
# 3ª ETAPA

## GESTÃO DOS RISCOS DE INTEGRIDADE

A Gestão de Riscos de Integridade consiste em um processo sistemático para identificar, avaliar e tratar quaisquer vulnerabilidades de um indivíduo, de uma instituição ou de um processo de trabalho que aumente a probabilidade de ocorrência de comportamentos que possam ter efeitos negativos no desenvolvimento de uma cultura de integridade.

A aplicação dessa metodologia permite à organização afastar-se de uma abordagem reativa, focada em tratar consequências e punir desvios, para uma abordagem proativa, voltada para a prevenção.

Para fins didáticos e operacionais, esta etapa foi dividida em 04 (quatro) passos práticos:





## 3.1

# CAPACITAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELA UGI

## O QUE É

Consiste no nivelamento técnico e metodológico dos membros da UGI. Antes de iniciar o mapeamento dos riscos de integridade com as demais áreas finalísticas, é imprescindível que seus integrantes dominem a metodologia deste Manual. O objetivo é transformar os membros da UGI em multiplicadores, capazes não apenas de entender os conceitos, mas de atuar como facilitadores em oficinas, conduzindo o processo com segurança, autoridade técnica e credibilidade perante os demais servidores.

## QUEM DEVE FAZER

Servidores formalmente designados para compor a Unidade de Gestão da Integridade – UGI.

## COMO FAZER

A capacitação deve ser ministrada por instrutores com experiência comprovada na área. Recomenda-se buscar o apoio técnico da CGE/RO, mas a equipe também pode utilizar cursos de instituições parceiras ou escolas de governo.

O treinamento deve abordar, pelo menos, os seguintes tópicos:

- Conceitos de Integridade: Definições e aplicação prática no dia a dia;
- Gestão de Riscos: Como identificar, analisar e tratar riscos de integridade;
- Dinâmicas de Grupo: Técnicas para conduzir oficinas participativas e produtivas;
- Prática: Estudos de caso e discussão de dilemas éticos.

## 3.2

## IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DE INTEGRIDADE

### O QUE É

A identificação de riscos é uma etapa estratégica voltada à antecipação de situações que possam comprometer a cultura de integridade, os objetivos institucionais e a confiança na gestão pública.

O objetivo é mapear o maior número possível de eventos incertos, analisando suas causas e consequências. Esse mapeamento permite que a organização deixe de apenas reagir a problemas e passe a agir de forma preventiva, estabelecendo medidas corretivas e controles que protejam a instituição antes que os desvios ocorram.

### QUEM DEVE FAZER

A UGI coordena o processo, mas a identificação deve ser colaborativa. É essencial envolver servidores de diferentes setores e níveis hierárquicos da Unidade, pois quem executa o processo de trabalho é quem melhor conhece suas fragilidades.

### COMO FAZER

A seguir, apresentamos o passo a passo para a identificação de riscos de integridade, utilizando como base a metodologia de Oficinas Participativas (*Brainstorming*). Recomenda-se, contudo, complementar essa abordagem com o levantamento histórico de quebras de integridade.

Vale ressaltar que outras metodologias podem ser adotadas para enriquecer o processo e atender às especificidades de cada Unidade.

## 1. PREPARAÇÃO DAS OFICINAS

- Convide até 15 servidores por oficina. É essencial evitar a participação conjunta de chefias e subordinados, gerando maior conforto para as discussões;
- Garanta um espaço informal e acolhedor, com dinâmicas leves e materiais de engajamento para estimular a participação espontânea. As sessões devem ocorrer em formato de roda de conversa para incentivar o compartilhamento e a construção conjunta de soluções; e
- Tenha à disposição folhas, post-its, canetas e apresentações visuais (slides).

## 2. REALIZAÇÃO DAS OFICINAS

- Explicar os fundamentos do PROIN. O foco aqui é explicar o que é integridade e destacar a importância do mapeamento de riscos como uma ferramenta de proteção, tanto para a instituição quanto para o próprio servidor;
- Antes da identificação prática, os membros da UGI devem explicar os conceitos fundamentais da Gestão de Riscos de Integridade. Este momento serve para alinhar o que é um evento de risco, suas causas e consequências, além de mostrar como esses riscos serão analisados e tratados futuramente;
- Com os conceitos consolidados, os servidores devem ser incentivados a relatar, fundamentados em suas experiências e rotinas laborais, eventos que representem riscos à integridade institucional, bem como suas respectivas causas e consequências. O objetivo é capturar a percepção técnica de quem atua na execução finalística das atividades.

A eficácia da identificação de riscos depende da compreensão clara da relação entre seus elementos constitutivos. Apresentaremos a seguir, as definições fundamentais para o nivelamento e a aplicação prática da metodologia.

## **RISCO DE INTEGRIDADE**

Riscos de integridade é a possibilidade de ocorrência de eventos relacionados a corrupção, fraude, irregularidades, ilícitos, violações ou desrespeito a direitos, ou outros desvios éticos e de conduta que possam comprometer valores institucionais ou impactar no atendimento ao interesse público e no cumprimento dos objetivos institucionais (CGU, 2025).

Em termos práticos, o risco de integridade é um evento incerto que pode afetar a integridade da sua instituição, comprometendo a credibilidade e a reputação.

## **EVENTO DE RISCO**

O Evento de Risco é a materialização da incerteza. Trata-se da ocorrência de um incidente específico que resulta da exploração de uma vulnerabilidade institucional por uma ameaça. No contexto da Integridade, o Evento de Risco é a descrição da conduta (ação ou omissão) ou do fato indesejado que compromete os valores éticos e os objetivos da organização. É o ponto exato onde a "possibilidade" se transforma em "realidade".

## **CAUSA**

É o "porquê" do risco existir. Na gestão de integridade, a causa geralmente está associada a uma fragilidade nos controles, falha humana, lacuna normativa ou pressão externa que facilita a ocorrência do evento.

## **CONSEQUÊNCIA**

É o resultado ou efeito da materialização do evento de risco sobre os objetivos da instituição. É a mensuração do dano, que pode ser quantitativo (financeiro, patrimonial) ou qualitativo (reputacional, legal, perda de confiança pública).

**PARA FACILITAR A IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS,  
IMAGINE QUE O ÓRGÃO PÚBLICO É A SUA CASA...**



- **O Risco de Integridade (A incerteza)**

O objetivo da sua casa é proporcionar um ambiente de segurança, tranquilidade e conforto. No entanto, existe a possibilidade de que um ladrão tente invadi-la.

Essa possibilidade é o Risco. Ele é uma incerteza: não é certo que a casa será invadida, mas você sabe que isso pode acontecer e comprometer o propósito de "refúgio seguro" do seu lar.

- **O Evento de Risco (A materialização do risco)**

Imagine que um ladrão efetivamente pule a janela e subtraia os bens. Este é o Evento de Risco. Trata-se da conduta em si — o fato indesejado. No serviço público, seria a conduta antiética, o ato de corrupção, a fraude ou o favorecimento ilícito. É o ponto exato no qual a "possibilidade" se transforma em "realidade".

- **A Causa (O "Porquê")**

Agora, reflita: por que o ladrão conseguiria entrar? Talvez você tenha deixado uma janela aberta, a cerca elétrica esteja desligada ou haja falta de uma fechadura resistente ou de manutenção no sistema de segurança. Essas situações são o que chamamos de Causas. Elas representam as fragilidades ou vulnerabilidades institucionais que facilitam a ocorrência de condutas inadequadas ou de fatos indesejados.

- **A Consequência (O Impacto)**

Após a partida do ladrão, o que resta é o dano. Você terá o prejuízo financeiro para a reposição dos bens, além do trauma emocional e da sensação de insegurança.

Na administração pública, as Consequências são os desdobramentos da irregularidade, tais como: processos judiciais, perda de recursos e, primordialmente, o desgaste da imagem do órgão, escândalos na mídia e a perda da confiança da sociedade na instituição.

Abaixo, apresentamos uma lista não exaustiva de eventos de riscos de integridade, organizados por categorias, para facilitar a identificação durante as oficinas de gestão de riscos.

#### **Abuso de Posição ou Poder**

- Uso da função pública para atender a interesses privados, em benefício próprio ou de terceiros, contrariando o interesse público;
- Conceder cargos ou vantagens em troca de favores;
- Falsificar informações para favorecer interesses pessoais;

#### **Pressão Ilegal ou Antiética**

- Coagir servidores a agir de forma parcial, antiética ou ilegal, seja de origem interna ou externa;
- Retaliação contra servidores que denunciam irregularidades ou se opõem a decisões;
- Omitir fatos relevantes em relatórios de fiscalização por ordem superior;

#### **Conflito de Interesses**

- Utilizar ou vazar dados sigilosos obtidos pelo cargo para benefício próprio ou de terceiros;
- Exercer trabalho particular que conflite com as atribuições ou a imparcialidade do cargo público;
- Aceitar presentes, viagens ou favores de pessoas interessadas em decisões do agente público;

#### **Nepotismo**

- Influenciar a contratação de familiares por empresas que prestam serviços ao órgão público;
- Atuar em processos de fiscalização ou auditoria cujos interessados sejam parentes ou empresas familiares;
- Direcionar a contratação de serviços cujos sócios tenham vínculo de parentesco com agentes do órgão;

### **Desvio de Conduta**

- Conduta profissional inadequada e falta de decoro;
- Praticar atrasos frequentes ou inassiduidade injustificada;
- Utilizar a função pública para obter benefícios pessoais não previstos em lei;
- Assédio moral e sexual;

### **Desvio de pessoal ou de recursos materiais**

- Manipular registros de inventário ou desviar intencionalmente produtos ou materiais do almoxarifado;
- Utilizar os recursos da Administração, como computadores, internet, telefones, veículos, equipamentos para fins pessoais;

### **Ausência de transparência**

- Omitir dados obrigatórios ou divulgar informações parciais nos canais oficiais de comunicação;
- Restringir ou retardar a publicidade ou acesso a dados ou informações;
- Prestar declarações falsas ou fornecer informações enganosas em documentos e relatórios oficiais;

### **Assédio Eleitoral**

- Coação para que servidores apoiem determinados candidatos ou partidos, utilizando posição hierárquica para fins políticos;
- Intimidação para comparecimento em eventos políticos;
- Ameaças de perda de cargo em caso de não adesão;

### **Receber Vantagem Indevida**

- Aceitar propinas ou favores de fornecedores para favorecê-los em contratos;
- Solicitar pagamentos em troca de decisões administrativas; e
- Utilizar o cargo para obter benefícios pessoais não previstos em lei etc.

### 3. OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

Além das oficinas, a equipe da UGI poderá se reunir para identificar riscos de integridade complementares aos apontados pelos servidores. Utilizando a expertise técnica da equipe sobre o tema, recomenda-se focar nas seguintes frentes:

**3.1.** Análise dos processos mais sensíveis da Unidade: 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.

**3.2.** Pesquisa histórica e documental: verificar a existência de casos anteriores de desvios de conduta, recomendações de órgãos de controle externo e dados de ouvidoria e canais de atendimento ao cidadão.

### 4. FILTRAGEM E CONSOLIDAÇÃO

Após a finalização da identificação dos riscos, a equipe da UGI deverá realizar uma reunião interna para filtrar os riscos de integridade identificados, considerando os seguintes questionamentos:

- O EVENTO RELATADO é realmente um risco de integridade (ético/legal) ou apenas uma falha operacional/administrativa?
- O EVENTO DE RISCO é claro, específico e representa uma conduta que compromete a ética, a legalidade e a transparência nas ações da Unidade?
- As CAUSAS identificadas explicam por que o evento pode ocorrer?
- A CONSEQUÊNCIA descrita é coerente com a gravidade do evento?

Os eventos que não se enquadrarem no conceito de integridade (como falhas puramente operacionais ou de infraestrutura) devem ser segregados e, se pertinente, encaminhados para outros projetos ou Unidades responsáveis.

Os riscos validados devem ser organizados e descritos de forma padronizada. A equipe deve revisar a redação para garantir clareza e evitar duplicidades, preenchendo a matriz conforme o modelo a seguir:



Quadro 3. Modelo de identificação e análise dos riscos de integridade

CATEGORIA	EVENTO DE RISCO	CAUSAS	CONSEQUÊNCIAS
Abuso de posição ou poder	Utilizar a função pública para atender a interesses privados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência ou fragilidade de normativos internos sobre Conflito de Interesses e nepotismo.</li> <li>Falta de segregação de funções (o mesmo servidor solicita e aprova uma demanda)</li> <li>Pressões externas de agentes políticos ou econômicos sobre o servidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Violação dos princípios da Impessoalidade e Moralidade.</li> <li>Prejuízo financeiro ao erário (contratações desvantajosas para favorecer conhecidos).</li> </ul> <p>Perda da credibilidade institucional perante a sociedade (Dano de Imagem).</p>
	Falsificar informações para favorecer interesses pessoais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles internos manuais e pouco informatizados (sistemas vulneráveis).</li> <li>Falta de auditorias periódicas ou checagem cruzada de dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomada de decisão gerencial baseada em dados irreais/falsos.</li> <li>Desvios de recursos públicos baseados em documentos inidôneos.</li> </ul>
Desvio de Conduta	Atrasar frequentemente e praticar a inassiduidade (faltas injustificadas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falhas no sistema de controle de ponto (ou controle de ponto meramente formal/assinatura).</li> <li>Supervisão deficiente por parte das chefias imediatas (convivência).</li> <li>Falta de política de consequências para o descumprimento de horários.</li> <li>Desmotivação e falta de engajamento com o propósito do órgão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enriquecimento ilícito (recebimento de remuneração sem a contraprestação do serviço).</li> <li>Sobrecarga de trabalho para os demais servidores da equipe.</li> <li>Interrupção ou morosidade no atendimento ao cidadão e na análise de processos.</li> <li>Desperdício de recursos públicos (folha de pagamento ineficiente).</li> </ul>

Fonte: CGE/RO



### 3.3

## AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS DE INTEGRIDADE

### O QUE É

Uma vez identificados os possíveis riscos de integridade, o passo seguinte é entender o tamanho do desafio que cada um representa. Primeiro, deve-se avaliar a gravidade de cada risco, depois priorizar onde serão alocados os esforços e, finalmente, definir como tratar essas questões.

### QUEM DEVE FAZER

Unidade de Gestão da Integridade (UGI): Atua como o suporte técnico e metodológico. Coordenar as oficinas, aplicar as escalas de probabilidade e impacto e consolidar as informações na matriz.

Alta Gestão: É a instância responsável por validar a priorização e definir o Apetite ao Risco. Cabe à alta administração aprovar o Plano de Tratamento e garantir o suporte político e financeiro para a implementação dos controles propostos.

### COMO FAZER

A seguir, detalham-se as etapas de avaliação, priorização e tratamento dos riscos de integridade:

#### 1. AVALIAÇÃO DOS RISCOS À INTEGRIDADE

O processo de avaliação de riscos permite à organização entender até que ponto a ocorrência de um evento de risco pode comprometer a realização de seus objetivos. Medir a probabilidade e o impacto de cada risco de forma sistemática traz clareza à gestão, permitindo que os recursos sejam alocados de forma eficiente para as vulnerabilidades mais críticas.

Para a execução desta atividade, recomenda-se a realização de oficinas de trabalho com a participação de pessoas que conheçam bem os processos selecionados, pois são as mais habilitadas para calcular o nível de risco.

## 1.1. Probabilidade e impacto

A avaliação dos riscos à integridade permite que uma organização considere até que ponto esses eventos podem interferir na realização dos objetivos do órgão, sendo essa incerteza avaliada a partir de duas perspectivas:

**Probabilidade:** Está diretamente relacionada às causas. Representa a possibilidade, frequência ou chance de o risco se materializar.

**Impacto:** está diretamente relacionada à consequência do risco. Representa a gravidade dos danos gerados à instituição caso o evento ocorra.

A análise da probabilidade deve levar em conta o conhecimento técnico e experiências vivenciadas, considerando, quando possível, aspectos como frequência observada, histórica ou esperada dos riscos ou das suas causas.

Já a análise do impacto, no âmbito da integridade, foca na gravidade das consequências geradas por desvios éticos ou irregularidades. Essa avaliação transcende o mero prejuízo financeiro, exigindo a mensuração de danos intangíveis críticos, como a erosão da confiança pública, a degradação da imagem institucional e as sanções legais decorrentes do descumprimento normativo etc.

Para classificar a probabilidade e o impacto, devem ser utilizadas as escalas descritivas apresentadas a seguir (quadros 4 e 5):

Quadro 4. Escala de Probabilidades ou Frequências.

PROBABILIDADE / FREQUÊNCIA	DESCRIÇÃO	PESO
Improvável ou Raríssima	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível para sua ocorrência.	1
Baixa ou Rara	Evento inesperado, casual. Muito embora raro, há histórico de ocorrência parcialmente conhecido por parte dos gestores e operadores do processo.	2
Eventual ou Possível	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido pelos gestores e operadores do processo.	3
Provável ou Frequente	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte dos gestores e operadores do processo.	4
Praticamente certo	Evento repetitivo e constante, se reproduz muitas vezes, seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente, mesmo para os que conhecem pouco o processo.	5

FONTE: Negócios Públicos do Brasil, 2017. 149 p. E-book.

Quadro 5. Escala de Impactos ou Consequências.

IMPACTO OU CONSEQUÊNCIA	DESCRIÇÃO	PESO
Irrelevante ou Mínimo	Impacto muito baixo nos objetivos, insignificante, em que há certa degradação na operação do processo, mas que mesmo assim os objetivos serão alcançados.	1
Pequeno ou Baixo	Impacto pouco relevante nos objetivos, há degradação na operação do processo, mas que provavelmente os objetivos serão alcançados.	2
Moderado ou Médio	Impacto relevante nos objetivos, porém recuperável. Torna incerto o alcance dos objetivos.	3
Significativo ou Alto	Impacto de alta relevância nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação ou de difícil reversão. Torna improvável o alcance dos objetivos.	4
Catastrófico ou Muito alto	Impacto máximo e de extrema relevância nos objetivos, de forma geralmente irreversível. Impede o alcance dos objetivos.	5

FONTE: Negócios Públicos do Brasil, 2017. 149 p. E-book.



## 1.2. Nível de risco

A partir da aplicação das escalas descritivas de probabilidade e impacto, obtém-se a mensuração final da exposição da organização. O Nível de Risco (NR) é determinado pela multiplicação dos valores numéricos atribuídos à probabilidade e ao impacto.

Este cálculo permite classificar o evento em cinco faixas de severidade, indicando a urgência e a natureza da resposta necessária. A determinação matemática deve observar a seguinte fórmula:

$$\text{Nível de Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

Onde o resultado posiciona o risco na Matriz de Risco, orientando a prioridade de tratamento.

## 1.3. Matriz de Risco

A Matriz de Risco é um recurso gráfico que apresenta todos os valores de nível de risco obtidos por meio do cruzamento entre os pesos das escalas de probabilidade e de impacto e suas respectivas cores associadas à classificação de nível de risco. Ela ajuda a visualizar a combinação entre a probabilidade de ocorrência e o impacto de um risco para determinar seu nível. O quadro a seguir ilustra os possíveis resultados dessa combinação, resultando em um valor que indica o nível de risco.

Quadro 6 – Matriz de risco

		PROBABILIDADE OU FREQUÊNCIA				
		Improvável ou Raríssima	Baixa ou Rara	Eventual ou Possível	Provável ou Frequente	Praticamente certo
IMPACTO OU CONSEQUÊNCIA	Catastrófico ou Muito alto	5	10	15	20	25
	Significativo ou Alto	4	8	12	16	20
	Moderado ou Médio	3	6	9	12	15
	Pequeno ou Baixo	2	4	6	8	10
	Irrelevante ou Mínimo	1	2	3	4	5

Fonte: adaptado Metodologia de Gestão de Risco (CGU)



## 2. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

A Priorização consiste na seleção estratégica dos riscos que receberão tratamento imediato. Como os recursos institucionais são limitados, a ordem de prioridade deve ser estabelecida com base no Nível de Risco obtido na etapa anterior, garantindo foco nas vulnerabilidades mais críticas para a organização.

### 2.1. Appetite ao riscos

Conforme a norma ISO 31000, o Appetite ao Risco refere-se à quantidade e ao tipo de risco que uma organização está disposta a aceitar no cumprimento dos seus objetivos. Este parâmetro é formalmente estabelecido pela Alta Administração e serve como a "linha de corte" para a tomada de decisão.



#### APETITE AOS RISCOS DE INTEGRIDADE

Tratando-se de riscos à integridade (desvios éticos, corrupção, fraude e irregularidades), a abordagem deve ser severa. Recomenda-se que a tolerância a este tipo de risco seja zero.

A justificativa reside no fato de que tais eventos, independentemente da escala financeira, afetam diretamente ativos intangíveis críticos: a confiança da sociedade, a imagem da organização e a probidade administrativa.

Portanto, estes riscos são considerados inaceitáveis mesmo em níveis baixos, exigindo sempre a implementação de medidas de controle.

No caso da Unidade desejar estabelecer o apetite a risco de integridade diferente de zero, ela deve elencar quais riscos devem ser priorizados com base na Matriz de Risco. A seguir apresentaremos um exemplo de priorização.

Quadro 7: Modelo para Critérios de priorização

NÍVEL DE RISCO	APETITE A RISCO	PRIORIZAÇÃO
Risco Extremo	Inaceitável – Fora do apetite a risco	Opta-se por tratar o risco
Risco Alto	Inaceitável – Fora do apetite a risco	Opta-se por tratar o risco
Risco Médio	Inaceitável – Fora do apetite a risco	Opta-se por tratar o risco
Risco Baixo	Aceitável – Dentro do apetite a risco	Pode optar-se por não tratar o risco, considerando o custo-benefício
Risco Irrelevante	Aceitável – Dentro do apetite a risco	Pode optar-se por não tratar o risco, considerando o custo-benefício

Fonte: CGE

### 3. IDENTIFICAR E AVALIAR CONTROLES EXISTENTES

Antes de propor o tratamento, é necessário verificar quais controles já estão em vigor para prevenir ou mitigar o risco apresentado. Avalie se são eficazes ou precisam ser reforçados, substituídos ou eliminados.

A análise deve envolver pessoas diretamente ligadas aos processos avaliados, pois elas têm maior conhecimento prático sobre os controles em funcionamento. Para realizar essa etapa, deve-se:



- Para cada risco priorizado, verifique quais medidas já existem para preveni-lo ou mitigá-lo.
- Verifique se os mecanismos de integridade apresentados no Relatório do Cenário Atual podem ser considerados controles existentes para os eventos de risco identificados.

Analise se esses controles são suficientes e funcionais, definindo se precisam ser mantidos, reforçados, substituídos ou eliminados.

## 4. TRATAMENTO DOS RISCOS

O objetivo desta fase 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, observando-se o equilíbrio entre os benefícios resultantes no alcance dos objetivos e os custos de sua implementação.

### ATENÇÃO AO CONTEXTO DE INTEGRIDADE

Considerando que o apetite a riscos de integridade deve tender a zero, a estratégia de tratamento deve ser rigorosa. Diferentemente de riscos operacionais, onde se aceitam certas perdas em nome da agilidade, nos riscos de integridade (fraude, corrupção, desvios éticos), o objetivo é implementar controles robustos que reduzam a exposição ao nível residual mais baixo possível, buscando a eliminação das vulnerabilidades.

### 4.1. Definição do Tratamento

Para cada risco priorizado, o gestor deve selecionar uma das opções de tratamento:





Quadro 8: Opções de tratamento do risco

OPÇÃO DE TRATAMENTO	DESCRIÇÃO
Mitigar	A organização irá implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos. Neste caso, apresenta um custo/benefício adequado.
Compartilhar	Quando a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Sendo assim, pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
Evitar	Quando a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco. Evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Diante disso, essa opção deve ser aprovada pela alta gestão.
Aceitar	Quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco. Em se tratando de risco à integridade, mesmo que seja irrelevante, o apetite a risco da organização é zero, sendo necessário uma justificativa para a aceitação do risco.

Fonte: adaptado de Metodologia de Gestão de Risco (CGU)

Mesmo que a resposta para um risco identificado seja “Aceitar”, este risco continua sujeito ao monitoramento e análise crítica, uma vez que foi analisado e classificado. Além disso, o risco é passível de mudanças posteriores caso surjam novos fatos que permitam a revisão da avaliação.

#### 4.2. Definição de ações como resposta ao tratamento dos riscos

A definição de ações como resposta ao tratamento dos riscos deve ser realizada em oficinas de trabalho ou, conforme o caso, pelo próprio gestor do risco, com a participação de pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de riscos.

A princípio, ações devem atuar sobre as causas raízes do risco, eliminando ou reduzindo a probabilidade de sua ocorrência. Quando isso não for possível, recomenda-se a elaboração de planos de contingência, com foco na mitigação dos impactos, caso o risco venha a se materializar. Também é admissível uma abordagem combinada, tratando causas e efeitos simultaneamente.

Para estabelecer as ações, os servidores designados para compor a UGI devem fazer os seguintes questionamentos:

- Quais ações devem ser adotadas para atuar nas causas apresentadas, de modo a prevenir que o risco aconteça?
- Não sendo possível trabalhar na causa, de modo a prevenir o risco, quais ações poderiam ser adotadas para reduzir o seu impacto?
- Na possibilidade de compartilhar o risco, qual ação é necessária para transferi-lo a outra organização?
- Na possibilidade de evitar o risco, encerrando algum processo que o esteja causando, qual ação poderia ser adotada?

Após estabelecer as ações/controles, perguntar:

- Quantos e quais riscos a ação ajudará a mitigar?
- Os custos envolvidos e os benefícios esperados, em termos de proteção à integridade institucional é razoável?
- Há viabilidade técnica, compatibilidade com as capacidades internas?
- O tempo necessário para a execução é razoável?
- Há impactos colaterais ou efeitos secundários que possam surgir com a aplicação da ação?

Ainda que todas as ações previstas sejam implementadas, haverá sempre um nível de risco residual, decorrente de incertezas e limitações próprias da realidade administrativa. A gestão eficaz de riscos visa minimizar esse risco remanescente, mantendo a continuidade e a viabilidade das operações.

A seguir, apresentaremos um modelo de definição de ações como resposta ao tratamento dos riscos:

Quadro 9. Modelo de definição de ações como resposta ao tratamento dos riscos

RISCO	NÍVEL DO RISCO	OPÇÃO DE TRATAMENTO	AÇÕES
Uso da função pública para atender a interesses privados	Risco Extremo	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e publicar um normativo interno que defina claramente o que configura conflito de interesses e nepotismo, com exemplos práticos.</li> <li>• Instituir a exigência de que servidores em cargos sensíveis preencham a Declaração de Bens e de Vínculos.</li> <li>• Revisar os fluxos de trabalho para garantir que o servidor que solicita uma compra ou serviço não seja o mesmo que aprova, atesta ou fiscaliza o recebimento.</li> </ul>
Falsificar informações para favorecer interesses pessoais.	Risco Alto	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer um cronograma de auditorias internas baseadas em amostragem nos processos de maior risco financeiro.</li> <li>• Configurar sistemas para que certas alterações de dados críticos exijam dupla aprovação.</li> </ul>
Atrasos frequentes e inassiduidade	Risco Médio	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar ponto eletrônico biométrico, reduzindo a possibilidade de fraude em folhas de papel.</li> <li>• Realizar pesquisas de clima organizacional e criar programas de reconhecimento para atacar a causa "desmotivação", diferenciando o servidor desengajado do servidor de má-fé.</li> </ul>
Furto ou Vandalismo nas Dependências do Órgão	Risco Extremo	Compartilhar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de Serviços de Vigilância e Segurança Patrimonial</li> </ul>

Fonte: CGE/RO

## 3.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

### O QUE É

Após definir a estratégia de resposta e identificar as medidas de tratamento, é necessário operacionalizar essas decisões. Isso é feito por meio do Plano de Ação, que é o instrumento gerencial responsável por estruturar a implementação dos controles.

Trata-se de detalhar as atividades necessárias, transformando a estratégia em tarefas práticas e monitoráveis. O seu objetivo é garantir que as medidas de mitigação sejam efetivamente executadas, definindo claramente responsabilidades, prazos e recursos.

### QUEM DEVE FAZER

Servidores formalmente designados para compor a Unidade de Gestão da Integridade - UGI.

### COMO FAZER

#### 1. DEFINIR O RESPONSÁVEL PELA AÇÃO

Para cada ação, é preciso designar um ou mais responsáveis por sua execução. O responsável não é apenas quem irá executar a tarefa, mas também o gestor ou setor que possui a competência técnica e operacional para garantir que a ação seja implementada corretamente.

- Nomeie o gestor ou a equipe que será encarregada de executar cada ação. Por exemplo, se a ação for a "revisão de procedimentos de contratação", o responsável pode ser o Diretor da área administrativa.

## 2. DEFINIR O PRAZO DE EXECUÇÃO

É fundamental estabelecer um prazo claro e factível para a conclusão de cada ação. Um prazo realista leva em conta a complexidade da ação, os recursos disponíveis e o contexto da Unidade. Definir prazos evita a procrastinação e permite que a alta gestão acompanhe o andamento do plano.

- Defina uma data de início e de término para cada ação. Considere se a ação é de curto prazo (até 1 ano), médio prazo (1-2 anos) ou longo prazo (mais de 2 anos).

## 3. ELABORAR A MÉTRICA DE AVALIAÇÃO

Uma métrica de avaliação é uma ferramenta que permite medir o desempenho de uma ação de forma objetiva, transformando uma meta em um resultado quantificável. Em termos simples, ela responde à pergunta: "Como saberemos se a ação foi bem-sucedida?"

A métrica deve ser clara, mensurável e diretamente ligada à ação. Ela é o indicador que será acompanhado para verificar o andamento do trabalho.

Exemplo de Métrica: Para a ação de treinamento, a métrica pode ser "Percentual de servidores treinados" ou "Número de horas de treinamento concluídas".

## 4. DEFINIR PARÂMETROS DE DESEMPENHO

Para cada métrica, defina três parâmetros que indicarão o sucesso da ação:

**Ideal:** O resultado desejado e de excelência.

**Alerta:** Um resultado intermediário que indica a necessidade de atenção e monitoramento.

**Crítico:** Um resultado mínimo aceitável, abaixo do qual a ação é considerada ineficaz.

Exemplo: Se a métrica for "Percentual de servidores certificados", os parâmetros podem ser:

Ideal: 100% dos servidores-alvo.

Alerta: Acima de 70% dos servidores-alvo.

Crítico: Abaixo de 50% dos servidores-alvo.

## 5. REGISTRO INVENTÁRIO ESPECÍFICO

O processo de gestão de riscos e seus resultados devem ser documentados. O registro e o relato visam fornecer informações para a tomada de decisões e para a comunicação com todas as partes interessadas.

As informações levantadas devem ser organizadas em um instrumento de controle (planilha ou sistema) que servirá como base para o “Painel de Bordo” – a ferramenta gerencial de monitoramento do Plano de Integridade.

Para garantir a conformidade, a planilha ou sistema deve contemplar:

- Categoria de risco
- Eventos de risco (ER)
- Causas (fontes) do evento de risco
- Consequências (impacto) da ocorrência do evento de risco
- Probabilidade ou frequência
- Impacto ou consequência
- Nível de risco
- Medidas de mitigação já realizadas (controles existentes)
- Medida de tratamento
- Ação sugerida para mitigar o risco (AS)
- Responsável pela Ação
- Prazo para executar a Ação
- Métrica de avaliação
- Definir Parâmetros de Desempenho

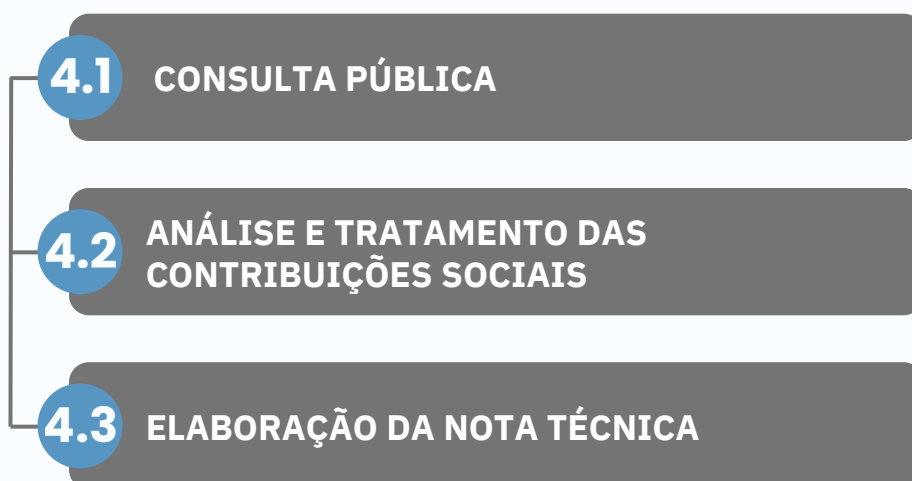
Após a consolidação do inventário, os resultados documentados devem ser submetidos à aprovação do dirigente máximo da unidade.

## 4ª ETAPA

# PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE

A participação da sociedade representa um compromisso público com a melhoria contínua e a Transparência Colaborativa. É um mecanismo fundamental para promover o envolvimento ativo da população e ampliar o diálogo social na construção do Plano de Integridade, fortalecendo o engajamento, a transparência e o *accountability* no processo de gestão de riscos.

Ao expor voluntariamente as vulnerabilidades identificadas e apresentar propostas de ações de mitigação, a Unidade demonstra proatividade e empenho institucional. Este processo permite que a sociedade valide as medidas de prevenção e contribua com novas perspectivas, garantindo que o plano esteja alinhado às necessidades reais dos cidadãos e fortalecendo a credibilidade e a legitimidade da gestão pública.



## 4.1 CONSULTA PÚBLICA

### O QUE É

É o mecanismo de participação social pelo qual a Unidade de Gestão de Integridade apresenta à sociedade os eventos de risco identificados na etapa anterior e as respectivas ações de mitigação propostas.

Trata-se de um convite para que o cidadão e as partes interessadas analisem o diagnóstico realizado e validem as medidas de tratamento, podendo opinar sobre a efetividade das ações sugeridas e contribuir com novas propostas. Esse processo garante que o Plano de Integridade não seja apenas um documento burocrático, mas reflita as reais necessidades e expectativas da sociedade.

### QUEM DEVE FAZER

Elaboração: Servidores formalmente designados para compor a Unidade de Gestão da Integridade – UGI; e

Contribuição: Todos os servidores da Unidade e sociedade em geral.

### COMO FAZER

A operacionalização da Participação Social deve seguir um rito formal composto por dois instrumentos principais: o Edital e o Formulário de Contribuição Social.

#### 1. ELABORAÇÃO DO EDITAL DE CONTRIBUIÇÃO SOCIAL – ECS

O ECS é o documento oficial que inaugura o processo participativo. Seu objetivo é garantir publicidade e ampla divulgação à consulta, convocando servidores, cidadãos e setor privado.



Para sua validade, o Edital deve ser publicado no Diário Oficial do Estado de Rondônia e cumprir os seguintes requisitos mínimos:

- Citar o Decreto nº 30.487/2025 e o Termo de Adesão da Unidade;
- Objetivo, prazo e forma de Participação;
- Indicar como a sociedade será reconhecida e como receberá o retorno sobre suas contribuições;
- Identificar a UGI ou setor responsável; e
- Link direto (URL) para formulário e canais de contato para esclarecimentos.

## **2. ELABORAÇÃO DO FORMULÁRIO DE CONTRIBUIÇÃO SOCIAL - FCS**

O FCS é a ferramenta prática de coleta de dados. Ele deve ser desenhado para ser intuitivo, servindo tanto para coletar informações quanto para sensibilizar o cidadão sobre o tema. Recomenda-se que o formulário seja estruturado nas seguintes seções:

- Identificação clara da Unidade responsável pelo Edital;
- Esclarecimento imediato sobre o tratamento de dados pessoais;
- Breve explicação sobre a importância da participação social;
- Definição simples e clara do que é um "Evento de Risco", detalhando como esses eventos impactam negativamente a entrega das políticas públicas e a vida do cidadão;
- Listagem dos eventos de riscos identificados pela Unidade e das respectivas ações de mitigação propostas. É fundamental incluir exemplos ilustrativos para facilitar a compreensão por parte do público que não pertence à área técnica;
- Espaço destinado para que o participante opine sobre as ações de mitigação propostas e, principalmente, envie novas sugestões de medidas que a administração possa não ter vislumbrado originalmente; e
- Mensagem de agradecimento.

## 4.2

## ANÁLISE E TRATAMENTO DAS CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS

### O QUE É

Encerrado o prazo da Consulta Pública, a Unidade de Gestão da Integridade – UGI inicia a fase de sistematização. Este processo consiste em analisar, consolidar e avaliar a viabilidade de cada sugestão recebida. O objetivo é assegurar que a visão da sociedade seja devidamente considerada no aprimoramento das ações de tratamento aos riscos, conferindo legitimidade ao Plano de Integridade.

### QUEM DEVE FAZER

- Análise Técnica: Servidores formalmente designados para compor a UGI; e
- Validação: Alta Administração da Unidade.

### COMO FAZER

A equipe da UGI deve organizar todas as respostas recebidas em uma lista para análise técnica. Para cada sugestão, deve-se avaliar a viabilidade da proposta, verificando se o tema possui relação com a integridade, se há condições práticas para sua execução e se está de acordo com a lei.

Após essa análise, classificar cada contribuição em uma das categorias de encaminhamento detalhadas no quadro a seguir:

Quadro 10. Categorias de avaliação das contribuições

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	ENCAMINHAMENTO
<b>Incluído</b>	Quando não existem ressalvas a se fazer em relação à redação encaminhada e a sugestão é uma ação de tratamento para o risco avaliado.	A sugestão será incluída no plano de ação.
<b>Incluído com Adaptação</b>	Quando se verifica que é uma ação de tratamento para o risco avaliado, mas é necessário ajustar parte do conteúdo da redação.	A sugestão será incluída no plano de ação, mas com adaptações.
<b>Não incluído</b>	Quando a sugestão não se verifica como uma ação de tratamento para o risco avaliado ou não se enquadra ao tema "integridade".	A sugestão não será incluída no plano de ação.
<b>Sugestão previamente contemplada no plano</b>	Quando a sugestão encaminhada é igual ou muito semelhante ao proposto pela Unidade.	A sugestão não será incluída no plano de ação, devendo ser Informado onde encontrar.
<b>Já existente no órgão</b>	Quando a sugestão já existe dentro da Unidade.	A sugestão não será incluída no plano de ação, devendo ser Informado onde encontrar.
<b>Aproveitadas em outros projetos</b>	Quando a ação de tratamento não se enquadra para mitigar os eventos de riscos apresentados, mas podem ser aproveitadas em outros projetos da Unidade.	A sugestão não será incluída no plano de ação, mas será aproveitada em outros projetos.

Fonte: CGE/RO

As ações sugeridas pela sociedade "incluídas" ou "incluídas com adaptação" devem ser inseridas no Plano de Integridade como uma nova ação de tratamento, seguindo a ordem de identificação dentro do Evento de Risco correspondente.



## 4.3 ELABORAÇÃO DA NOTA TÉCNICA

### O QUE É

É o instrumento técnico que consolida todas as informações levantadas nas etapas anteriores. Seu objetivo é apresentar, de forma estruturada, o planejamento e a definição de ações concretas voltadas à mitigação dos riscos de integridade identificados, bem como ao fortalecimento dos mecanismos institucionais da Unidade. A Nota Técnica subsidia diretamente a redação final do Plano de Integridade.

### QUEM DEVE FAZER

Servidores formalmente designados para compor a Unidade de Gestão da Integridade - UGI.

### COMO FAZER

Os servidores da UGI devem elaborar um documento único, redigido com clareza técnica e objetividade, estruturando-o, obrigatoriamente, em torno dos seguintes tópicos, conforme o art. 26 do Decreto Estadual nº 30.487/2025:

- Contextualização do PROIN e seus objetivos;
- Caracterização da Unidade, incluindo missão, visão, valores, perfil organizacional, principais atividades, estrutura e mapa estratégico;

- Diagnóstico do cenário atual, com a descrição das políticas, medidas e ações adotadas para promover a integridade, a conformidade e a ética na gestão pública;
- Identificação, avaliação e definição das ações de controle e mitigação;
- Contribuições da sociedade;
- Plano de ação contendo cronograma detalhado, prazos e responsáveis; e
- Métricas de avaliação e indicadores de desempenho para cada ação de controle e mitigação.

Os prazos e metas estabelecidos devem ser claros e factíveis para implementação das medidas previstas, de modo a garantir a efetividade e sustentabilidade do PROIN, podendo ser revisados sempre que ocorrerem alterações significativas nos riscos de integridade ou no contexto operacional da Unidade.

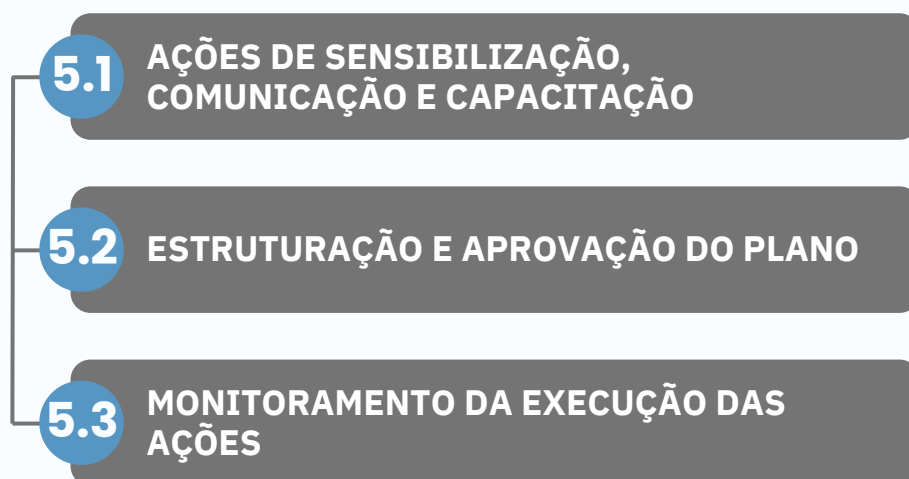
Após a consolidação da Nota Técnica, o documento deve ser submetido à Alta Gestão da Unidade para validação formal. Este passo é indispensável para assegurar o suporte institucional necessário à execução das ações planejadas e para autorizar o início da próxima etapa do PROIN.

## 5ª ETAPA

# PUBLICAÇÃO E MONITORAMENTO

Esta etapa marca a transição entre o planejamento e a execução. O Plano de Integridade é o produto final consolidado de todas as etapas anteriores (Adesão, Diagnóstico, Riscos e Participação Social). No entanto, a publicação do documento não é o fim do processo, mas o início de um ciclo contínuo de vigilância.

O sucesso do PROIN depende diretamente da capacidade da instituição em transformar o papel em prática, o que exige um esforço constante de sensibilização, comunicação, capacitação e monitoramento. Somente através deste ciclo é possível corrigir rotas e garantir que a cultura de integridade permaneça viva e resiliente frente aos novos desafios.



## 5.1

# AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO

## O QUE É

A cultura de integridade não se estabelece apenas pela existência de um Plano de Integridade bem escrito, ela é forjada na consciência e nas ações diárias de cada indivíduo dentro da organização. Para que essa cultura seja robusta e eficaz, três pilares interligados são indispensáveis - sensibilização, comunicação e capacitação. Juntos, eles garantem que a ética e a probidade deixem de ser meras formalidades para se tornarem o *modus operandi* institucional.

A sensibilização, comunicação e capacitação eficazes e contínuas são cruciais para fortalecimento da cultura de integridade, garantindo que os servidores tenham consciência e compreendam seus papéis e responsabilidades.

### SENSIBILIZAÇÃO

A sensibilização é o processo de despertar a consciência individual e coletiva para a relevância da integridade, buscando transcender o mero cumprimento legal ao focar no propósito ético da conduta pública.

Este movimento inicia-se obrigatoriamente na alta gestão, cujo compromisso visível e inabalável atua como o catalisador necessário para legitimar o Programa e inspirar a adesão genuína de todo o corpo técnico.

Ao promover essa cultura, a sensibilização auxilia os colaboradores a internalizarem os pilares da integridade e os riscos inerentes às suas funções, transformando percepções abstratas em responsabilidades concretas e integradas à rotina de trabalho. Assim, ao consolidar o compromisso pessoal e moral, estabelece-se o alicerce ético necessário para sustentar a cultura institucional a longo prazo.

## COMUNICAÇÃO

A comunicação é a ferramenta estratégica que transforma as diretrizes de integridade em conhecimento acessível e constante. Mais do que informar, o seu papel é estabelecer um diálogo permanente que reforce a mensagem institucional de maneira contínua, coerente e integrada.

Este processo garante que o Código de Conduta, as políticas internas e os canais de denúncia sejam divulgados amplamente, utilizando linguagem clara e diversos meios, como intranet, e-mails, cartazes e reuniões. Essa diversidade de veículos assegura que a mensagem atinja todos os públicos-alvo, em todos os níveis hierárquicos, eliminando barreiras de compreensão.

Além disso, a divulgação transparente do andamento e dos resultados do Programa de Integridade demonstra seriedade e responsabilidade (*accountability*), fortalecendo a confiança interna e externa na instituição. Uma comunicação eficaz mantém a integridade na "ordem do dia", impedindo que o tema seja tratado como secundário ou caia no esquecimento frente aos desafios cotidianos.

## CAPACITAÇÃO

A capacitação é o estágio final que fornece o conhecimento técnico e operacional necessário para a execução das diretrizes. Ela atua como a ponte que transforma a conscientização (sensibilização) e a informação (comunicação) em competência prática para a tomada de decisões éticas no cotidiano institucional.

Por meio de treinamentos específicos, os colaboradores são instruídos a aplicar as regras internas e a legislação vigente — como a Lei Anticorrupção e normas sobre conflitos de interesse — diretamente em seus contextos de trabalho. O uso de metodologias ativas, como estudos de caso, oficinas e simulações, prepara o agente público para reconhecer e resolver dilemas éticos, mitigando o risco de desvios causados por ignorância ou má interpretação das normas.

Dessa forma, a capacitação assegura que a integridade seja efetivamente incorporada aos processos de trabalho. Ao elevar o nível de qualificação técnica da equipe, o processo torna a conduta ética um padrão operacional indissociável das funções administrativas, garantindo a sustentabilidade e a efetividade das ações de controle.





A integridade não é um destino, mas uma jornada contínua. Sem a Sensibilização, faltará o engajamento genuíno, sem a Comunicação, faltará o alcance e a clareza, e sem a Capacitação, faltará a competência prática. A articulação harmoniosa desta tríade é que confere efetividade ao Programa de Integridade, protegendo a instituição contra riscos, fortalecendo a confiança pública e, acima de tudo, consolidando uma cultura onde a ética é o valor inegociável que orienta todas as ações.

## QUEM DEVE FAZER



- Unidade de Gestão da Integridade (UGI): Atua como o núcleo estratégico, definindo os temas prioritários, os conteúdos técnicos e supervisionando o cronograma de ações;
- Unidade Setorial de Controle Interno: Presta apoio técnico na identificação de vulnerabilidades que precisam de reforço pedagógico e valida a conformidade das ações com as normas vigentes;
- Área de Comunicação: Responsável pela criação da identidade visual, redação jornalística e disseminação das mensagens nos canais oficiais, garantindo que a informação chegue a todos os níveis da Unidade; e
- Escola de Governo, Parceiros ou Contratados: Atuam na execução técnica das capacitações, fornecendo especialistas, metodologias de ensino e plataformas de treinamento para o desenvolvimento das competências práticas dos servidores.

## COMO FAZER



1. Elaborar um calendário com a descrição das ações de sensibilização, comunicação e capacitação que serão realizadas;
2. Descrição do objetivo, o que se pretende alcançar com cada ação;
3. Definir e identificar quem irá executar cada ação;

4. Realizar um mapeamento dos canais existentes e definir qual será utilizado para cada ação (e-mail, intranet, redes sociais, presencial etc.);
5. Definir qual é o público alvo de cada ação;
6. Definir prazos para a execução de cada ação; e
7. Promover a ampla divulgação de eventos e ações de capacitação por meio dos canais oficiais, incluindo site institucional, intranet, redes sociais e aplicativos de mensagens.

Quadro 11. Modelo de ações de Comunicação, Capacitação e Sensibilização

AÇÃO	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	CANAL	PÚBLICO ALVO	PRAZO/ PERÍODO
Divulgação do Plano de Integridade	Fazer com que 100% dos servidores conheçam o Plano de Integridade da Unidade.	ASCOM	Sei Instagram Portal da UNIDADE	Servidores da UNIDADE Servidores em Geral Sociedade	Até 7 dias após a publicação
Elaboração e envio de “Boletim de Integridade aos servidores, informando sobre o andamento das ações do Programa de Integridade da UNIDADE	Fazer com que os servidores tenham conhecimento de que o plano de ação do Programa de integridade está sendo executado.	CI e ASCOM	Sei e Grupo de mensagens	Servidores em geral	Semestral
Palestra com o tema “Integridade e Pequenas corrupções”	Sensibilizar os servidores quanto à importância da integridade no exercício das funções públicas, prevenindo práticas de pequenas corrupções no ambiente institucional.	CI e ASCOM	Evento presencial e/ou virtual	Servidores em geral	Semestral

Fonte: CGE/RO



## 5.2 ESTRUTURAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO

### O QUE É

O Plano de Integridade é um documento oficial, aprovado pela alta administração, que formaliza o conjunto de ações e procedimentos a serem implementados pela Unidade para promover a ética, a transparência e a responsabilidade pública, conforme os preceitos do Decreto nº 30.487/25. Ele serve como uma referência para a sociedade e para os servidores, detalhando a estratégia do órgão para mitigar os riscos à integridade identificados.

### QUEM DEVE FAZER

- Servidores formalmente designados para compor a UGI: coordenar a elaboração e a consolidação do documento;
- Designer ou equipe de Comunicação: diagramação do documento, garantindo a identidade visual da Unidade e a sua fácil leitura; e
- Dirigente máximo da Unidade: aprovação do Plano de Integridade.

### COMO FAZER

O processo se divide na estruturação do conteúdo e no fluxo de aprovação:

#### 1. ESTRUTURAÇÃO DO DOCUMENTO

O Plano de Integridade deve ser redigido com base, no mínimo, nas informações contidas na Nota Técnica (elaborada na etapa anterior), adicionadas às exigências previstas no Art. 29 do Decreto nº 30.487/2025.

A consolidação dessas informações deve resultar em um documento que abranja, obrigatoriamente, os seguintes tópicos:

- Responsáveis pelo órgão ou entidade: Identificação da autoridade máxima.
- Mensagem da Alta Administração: Texto de apoio e compromisso com a integridade.
- Membros da Unidade de Gestão da Integridade – UGI: Identificação da equipe responsável.
- Contextualização do PROIN: Apresentação do Programa e seus objetivos estratégicos.
- Caracterização da Unidade: Missão, visão, valores, perfil organizacional e principais atividades.
- Diagnóstico do Cenário Atual: Descrição das políticas e ações de integridade que já existem no órgão.
- Gestão de Riscos à Integridade: Descrição da metodologia utilizada.
- Contribuições da Sociedade: Resumo da participação social e do engajamento externo.
- Plano de Ação: O coração do documento, contendo as ações de controle e mitigação, com cronograma detalhado, prazos, responsáveis, métricas de avaliação e indicadores de desempenho.
- Ações de sensibilização, comunicação e capacitação dos servidores.
- Monitoramento: Definição de como a execução do plano será monitorada.
- Previsão de Atualização: Periodicidade para a revisão do Programa de Integridade.
- Termo de Aprovação: Documento assinado pela Alta Administração e publicado no Diário Oficial do Estado.

## 2. APROVAÇÃO E PUBLICAÇÃO

Após a diagramação da minuta, a UGI deve seguir o seguinte rito:

- **Assinatura:** Apresentar o Plano à autoridade máxima do órgão, que deverá formalizar a validação assinando o Termo de Aprovação, com publicação do ato no Diário Oficial do Estado;
- **Transparência Ativa:** Publicar o Plano de Integridade (versão em PDF ou digital) em destaque no site institucional do órgão;
- **Controle Interno:** Encaminhar o Plano aprovado à Unidade Setorial de Controle Interno – USCI para inclusão no monitoramento das atividades do órgão; e
- **Disseminação:** Divulgar amplamente o Plano aos servidores de todos os níveis hierárquicos (intranet, e-mail, murais), garantindo que todos conheçam seus objetivos e seu papel na nova cultura de integridade.



## 5.3

# MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO DAS AÇÕES

## O QUE É

O monitoramento consiste no processo contínuo e sistemático de acompanhamento, análise e avaliação das ações previstas no Plano de Integridade, com o objetivo de verificar a execução das medidas planejadas, mensurar resultados, identificar obstáculos e propor ajustes necessários para assegurar a efetividade do PROIN.

Esse acompanhamento permanente visa garantir que as ações implementadas permaneçam alinhadas aos princípios da integridade, ética, transparência e responsabilidade pública.

## QUEM DEVE FAZER

- Unidade Setorial de Controle Interno (USCI): responsável pelo monitoramento das ações do Plano de Integridade, conforme previsto no art. 34, parágrafo único, do Decreto nº 30.487/2025;
- Servidores formalmente designados para compor a UGI: responsável por prestar o apoio técnico necessário ao processo de monitoramento, fornecendo os dados e evidências solicitados pela USCI, além de elaborar o Relatório de Fechamento de Ciclo; e
- Alta Administração: responsável por analisar os resultados do monitoramento, adotar medidas corretivas e garantir as condições institucionais necessárias à continuidade e ao aprimoramento do PROIN.

## COMO FAZER

O monitoramento deverá ocorrer de forma contínua, com a elaboração de relatório consolidado a cada seis meses, no mínimo, podendo ser emitidos relatórios extraordinários quando houver alterações significativas no contexto

institucional, mudanças nos riscos de integridade ou quando solicitado pela Controladoria-Geral do Estado – CGE.

## 1. ACOMPANHAMENTO

A USCI deve realizar o acompanhamento da execução das ações estabelecidas no Plano de Integridade, por meio do “Painel de Bordo”, realizando as seguintes atividades:

- a) Grau de execução das ações: verificar como está o andamento das ações em relação aos prazos estipulados no Plano de Integridade;
- b) *Status* da ação: estabelecer o *status* da ação conforme andamento de execução, podendo ser:

Quadro 12. Modelo de status de execução das ações

STATUS	DESCRIÇÃO
<b>Não iniciada</b>	A ação não iniciou por não ter atingido o prazo de início estipulado no Plano de integridade.
<b>Em execução</b>	Ação sendo executada dentro do prazo estipulado no Plano de Integridade.
<b>Concluída</b>	Ação executada em sua totalidade (ou a parte referente àquele período) e dentro do prazo estipulado no Plano de Integridade.
<b>Em atraso</b>	Ação não iniciada ou iniciada com prazo estipulado no Plano de Integridade vencido.
<b>Encerrada</b>	Ações não iniciadas ou iniciadas, mas interrompidas, que não serão desenvolvidas, com a devida justificativa.

Fonte: CGE/RO

- c) Desempenho da ação: Verificar o desempenho da ação com base no que foi estabelecido no parâmetro de desempenho do “Painel de Bordo” do Plano de Integridade, classificando-o em:

**IDEAL**

**ALERTA**

**CRÍTICO**



- d) Recomendação: Propor medidas corretivas e preventivas com base no *status* e desempenho da ação.
- e) Evidências: Elencar as evidências que comprovem o *status* da ação ou a justificativa para a recomendação proposta.
- f) Avaliação: Identificar boas práticas, desafios e oportunidades de melhoria.

## 2. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO PERIÓDICOS

- a) Elaboração de Relatório: Consolidar as informações em relatórios semestrais;
- b) Submissão de Relatórios à Alta Gestão: Submeter o relatório à alta administração para conhecimento, análise e adoção das medidas necessárias;
- c) Transparência e Comunicação: Dar ampla divulgação entre os servidores de todos os níveis hierárquicos do órgão, nos meios de comunicação disponíveis, para que todos saibam do avanço do Programa dentro da Unidade; e
- d) Comunicação à CGE: Fornecer informações à CGE referentes ao progresso das ações do Plano de Integridade e preencher a planilha, sistema ou qualquer outro mecanismo disponibilizado.



A Controladoria-Geral do Estado de Rondônia - CGE/RO mantém um portal dedicado às ações do Programa Rondoniense de Integridade - PROIN (<https://proin.ro.gov.br/>). O envio tempestivo dessas informações pelas Unidades é indispensável para sua manutenção, garantindo a transparência pública e a efetiva prestação de contas à sociedade.



### 3. RELATÓRIO DE FECHAMENTO DE CICLO

O Relatório de Fechamento de Ciclo é o instrumento técnico elaborado pelos servidores formalmente designados para compor a Unidade de Gestão da Integridade – UGI, que consolida o monitoramento e a avaliação final de todas as ações previstas no Plano de Integridade. Ele marca formalmente o encerramento de um ciclo do PROIN e constitui o diagnóstico fundamental para orientar o planejamento do ciclo subsequente, conforme estabelece o Art. 43 do Decreto nº 30.487/2025.

O prazo para a atualização do Plano de Integridade — e, conseqüentemente, para a emissão deste relatório pela UGI — deve corresponder ao período de execução das ações planejadas, respeitando o limite máximo de 3 (três) anos. Ao término deste período, o ciclo deve ser obrigatoriamente encerrado e reiniciado para garantir a oxigenação das políticas de conformidade.

Diferente dos relatórios periódicos, o Relatório de Fechamento deve apresentar uma análise qualitativa e quantitativa profunda, contemplando:

- Avaliação de Impacto: resultados concretos alcançados em comparação às metas iniciais;
- Principais Avanços: ganhos de maturidade e marcos institucionais atingidos;
- Lições Aprendidas: reflexões sobre o que funcionou e o que precisa ser ajustado; e
- Desafios e Oportunidades: obstáculos enfrentados e novos caminhos para a melhoria da gestão.

É fundamental compreender que o encerramento de um ciclo não interrompe as atividades de integridade. As conclusões e lições registradas neste documento servem como insumo para o retorno às etapas iniciais de diagnóstico e gestão de riscos. Este fluxo, operacionalizado pela UGI, garante que o Programa evolua em maturidade, eficiência e resiliência institucional, adaptando-se continuamente às novas realidades da Administração Pública.

## 5. DA CONTINUIDADE E EVOLUÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE



A integridade pública não é um destino, mas uma jornada contínua. Por isso, o Programa Rondoniense de Integridade – PROIN é estruturado sob uma lógica cíclica, o que garante que as ações, políticas e mecanismos de controle sejam aprimorados constantemente para fazer frente aos novos desafios e riscos do ambiente institucional.

Esta evolução não constitui uma mera repetição de etapas, mas um mecanismo de amadurecimento institucional. O processo utiliza o encerramento de uma fase como alicerce estratégico para a projeção do futuro, garantindo que o Programa se adapte às transformações do setor público.

A implementação de um novo ciclo será dividida didaticamente em duas fases:

1

**PLANEJAMENTO DO NOVO CICLO DO PROIN**

2

**IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO CICLO DO PROIN**

# 1

## PLANEJAMENTO DO NOVO CICLO DO PROIN

### O QUE É

Consiste na análise crítica do ciclo anterior e na elaboração de um plano de ação estratégico. Este planejamento deve considerar mudanças significativas nos ambientes organizacional, legal ou institucional, bem como alterações na estrutura do órgão, visando estabelecer um cronograma de atividades condizente com a atual realidade da Unidade.

O Planejamento deve ser iniciado imediatamente após a entrega do Relatório de Fechamento de Ciclo, com prazo máximo de conclusão de 90 (noventa) dias, conforme estipulado no Art. 44 do Decreto nº 30.487/2025.

### QUEM DEVE FAZER

Servidores da Unidade de Gestão da Integridade - UGI.

### COMO FAZER

- 1. Atualização da Portaria:** Verificar a composição da UGI e, se houver alteração de membros, publicar a nova portaria de designação no Diário Oficial do Estado, em conformidade com o Art. 38 do Decreto.
- 2. Avaliação do Ciclo Anterior:** Analisar o Relatório de Fechamento de Ciclo para extrair lições aprendidas, consolidar os avanços e identificar os desafios remanescentes que precisam de nova abordagem.
- 3. Elaboração do Cronograma:** Estruturar o cronograma do novo ciclo, detalhando as ações, os respectivos responsáveis e os prazos para conclusão.
- 4. Validação da Alta Gestão:** A alta gestão deve validar o planejamento do novo ciclo e reafirmar seu comprometimento com o PROIN mediante a assinatura do Termo de Compromisso.

## 2

## IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO CICLO DO PROIN

### O QUE É

A Implementação do novo ciclo do PROIN consiste na execução coordenada de ações de fortalecimento do Programa de Integridade. Nesta fase, a Unidade transforma as diretrizes planejadas em ações práticas, operando a revisão de diagnósticos, a reavaliação de riscos e o ajuste das políticas internas.

As etapas do novo ciclo devem levar em conta a maturidade já desenvolvida pela Unidade. O foco deixa de ser a criação do Programa e passa a ser o seu refinamento, utilizando as especificidades identificadas no planejamento para corrigir vulnerabilidades remanescentes e enfrentar novos desafios institucionais

### QUEM DEVE FAZER

A implementação do novo ciclo do PROIN é um esforço conjunto, coordenado pela UGI, com o apoio técnico das áreas finalísticas e o suporte da Alta Administração. Como a implementação do novo ciclo compreende a execução das etapas já apresentadas no roteiro de elaboração do Plano de Integridade, cada atividade específica deve ser conduzida pelo responsável designado no cronograma de planejamento.

### COMO FAZER

A implementação do novo ciclo do PROIN não deve ser vista como um reinício, mas como o aprimoramento do trabalho já realizado. Embora a sequência de etapas permaneça a mesma, o foco agora é a adaptação: a UGI deve revisar as ações anteriores, integrar lições aprendidas e ajustar o Programa aos novos desafios institucionais.

Para isso, deve-se realizar a remissão direta aos tópicos específicos deste manual, utilizando as diretrizes estabelecidas para atualizar cada fase conforme o nível de maturidade alcançado.

É importante ressaltar que, apesar das atualizações, permanecem vigentes os mesmos requisitos e prazos do ciclo anterior. Dessa forma, as Unidades devem manter a observância rigorosa da legislação aplicável e a obrigatoriedade de apresentação dos Relatórios periódicos de Monitoramento. Essa continuidade normativa garante que a evolução técnica do Programa ocorra com segurança jurídica e em total conformidade administrativa.

Este formato cíclico é essencial para consolidar a cultura de integridade, demonstrando que a ética e a conformidade são compromissos dinâmicos e não metas estáticas. O processo contínuo fortalece a governança ao alinhar os controles às mudanças do ambiente interno e externo. Além disso, promove o aprendizado institucional, transformando experiências passadas em estratégias de gestão mais inteligentes e eficazes para a mitigação de riscos.

A regularidade dessas atualizações solidifica valores fundamentais e reforça o entendimento de que a integridade é uma prática diária. Ao tornar esse compromisso parte da identidade dos colaboradores, a instituição assegura que o Programa amadureça de forma sólida e permanente. Assim, o novo ciclo reafirma o propósito de manter uma estrutura resiliente, onde o aperfeiçoamento constante impulsiona a excelência e o fortalecimento ético da Unidade.

## 6. REFERÊNCIAS



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: gestão de riscos**: diretrizes. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos da CGU**. Versão 2.0. Brasília: CGU, 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Plano de Integridade e Combate à Corrupção 2025-2027**. Brasília: CGU, 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria Normativa nº 239, de 08 de dezembro de 2025**: Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União - CGU + Integridade. Brasília, DF: CGU, 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia de Gestão de Riscos MGI**. 1. ed. Brasília: MGI, 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. 2. ed. Brasília: TCU, 2020.

OECD (2022), **Manual de Integridade Pública da OCDE**. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>.

OECD (2025), **Revisão de Integridade da OCDE sobre o Brasil 2025**: Consolidando o Progresso na Integridade Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/126ad788-pt>.

RONDÔNIA. Governo do Estado. **Decreto nº 30.487, de 24 de julho de 2025**. Institui o Programa Rondoniense de Integridade na Administração Pública direta e indireta vinculadas ao Poder Executivo do Estado de Rondônia (PROIN). Porto Velho: DOE nº 138, 2025.

SÃO PAULO. Controladoria Geral do Estado. **Guia Prático para Elaboração, Implementação e Monitoramento do Programa de Integridade**. Versão 3.0. São Paulo: CGE, 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Integridade Pública**. Brasília, DF: CGU, [s.d.] Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/integridade-publica>. Acesso em: 30 de out. 2025.

CGE RO  
GOV

