

# **CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO**

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

**SÃO PAULO • AGOSTO DE 2023**



## CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO - CGE

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

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

### **WAGNER DE CAMPOS ROSÁRIO**

Controlador Geral do Estado

### **ROBERTO CÉSAR DE OLIVEIRA VIEGAS**

Controlador Geral do Estado Executivo

### **DANIEL DA SILVA LIMA**

Chefe de Gabinete

### **FABIANA RIBEIRO NOGUEIRA**

Coordenadora de Controle Estratégico e Promoção de Integridade

### **KARINA KURODA**

Diretora do Departamento de Gestão de Riscos e Controle Estratégico

### **AUTORIA E REVISÃO**

Cristina Kuniyoshi

Gustavo Henrique Meireles Urbina

Susana Maria Mazete Gunji

## Sumário

Introdução .....	4
Riscos à Integridade.....	4
I. Preparação para o Processo de Gestão de Riscos à Integridade .....	5
1. Definição de responsabilidades .....	5
2. Sensibilização no tema .....	6
3. Política de gestão de riscos.....	6
4. Apetite ao risco à integridade .....	6
II. Processo de gestão de riscos à integridade .....	6
1. Seleção e Estudo do Processo.....	7
2. Identificação e Análise dos Riscos à Integridade .....	7
3. Avaliação de Riscos à Integridade .....	8
4. Tratamento dos Riscos Identificados.....	11
5. Comunicação e Monitoramento .....	12
ANEXO I - EXEMPLOS DE ÁREAS E PROCESSOS DE RISCO.....	14
ANEXO II - EXEMPLOS DE MEDIDAS DE TRATAMENTO DE RISCOS À INTEGRIDADE.....	17

## Introdução

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

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

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

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

## Riscos à Integridade

Os riscos à integridade são vulnerabilidades institucionais que podem favorecer a ocorrência de fraudes, de corrupção, de desvio ético ou de outros ilícitos que possam impactar o cumprimento dos objetivos da organização.

A seguir apresentamos alguns exemplos de riscos à integridade passíveis de ocorrer na administração pública: **Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados**: conduta contrária ao interesse público, valendo-se da sua condição para atender ao interesse privado, em benefício próprio ou de terceiros;

Exemplos: (i) eximir-se do cumprimento de obrigações; (ii) conceder cargos ou vantagens em troca de algo; (iii) falsificação de informações para interesses privados; entre outras condutas vedadas.<sup>1</sup>

**Exercício de pressão ilegal ou antiética para influenciar agente público**: Pressionar agente público a agir de maneira parcial, antiética ou ilegal. Essa pressão pode ser implícita ou explícita, interna ou externa à organização.

Exemplos: (i) pressão de instâncias superiores, internas e externas, em relação a conteúdo de relatório técnico; (ii) ações de retaliação contra possíveis denunciantes.

**Conflito de interesses**: de acordo com a Lei nº 12.813/2013, conflito de interesses é a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.

Exemplos: (i) receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento; (ii) divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiros, obtida em razão das atividades exercidas; (iii) e

---

<sup>1</sup>Brasil, 2018, p. 10

exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo ou emprego.

**Nepotismo:** ato de favorecer familiares em cargos ou posições de poder. O Decreto federal nº 7.203/2010, que dispõe sobre a vedação ao nepotismo, considera como familiar o cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral, por consanguinidade ou afinidade, até o terceiro grau.

Exemplos: nomeação de familiares para cargos em confiança e comissão, uso de influência para garantir promoções para membros da família, em detrimento de outros candidatos mais qualificados; favorecimento de empresas familiares ou de amigos em contratos públicos.

**Desvio de conduta:** é o comportamento inadequado ou impróprio que viola normas éticas, regras sociais ou leis.

Exemplos: (i) falta de decoro, conduta profissional inadequada, (ii) recebimento de presentes que excedam o limite permitido íntegra, (iii) falta de pontualidade e (iv) inassiduidade.

**Assédio Moral:** manifesta-se por meio de gestos, palavras (escrita ou oral) ou atitudes que exponham o servidor, empregado, estagiário ou terceirizado a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, prejudicando o clima organizacional, a saúde física e mental da vítima. É considerada uma forma de violência, levando à desestabilização emocional e profissional do agredido.

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

**Conduta Inapropriada de Natureza Sexual:** o ato de praticar contra alguém, e sem a sua anuência, ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a terceiro.

Exemplos: (i) envio de mensagens ou imagens de teor sexual sem consentimento; (ii) beijos roubados; (iii) mão indevida em partes do corpo da vítima, (iv) ofertas de promoção ou benefícios em troca de favores sexuais; (v) ameaças de demissão ou retaliação em caso de recusa às investidas sexuais.

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

Exemplos: coação de servidores públicos para participarem de eventos políticos ou para atuarem como cabo eleitoral, sob ameaça de perda de cargo ou benefícios.

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

## I. Preparação para o Processo de Gestão de Riscos à Integridade

### 1. Definição de responsabilidades

O apoio da alta administração é fundamental para que o órgão ou entidade assimile a integridade pública como parte de sua cultura organizacional.

No tocante à gestão de riscos, esse apoio é imprescindível para que os responsáveis pela sua implementação possam alocar recursos e mobilizar pessoas com conhecimento e experiência para contribuírem com o trabalho.

Além disso, no âmbito da gestão de riscos à integridade, a alta administração tem como responsabilidades, dentre outras, validar a relação de riscos a serem tratados, acompanhar e proceder à análise crítica do desempenho das medidas de tratamento dos riscos priorizados, de modo a buscar a consolidação da integridade pública na organização.

A coordenação do processo deverá ser realizada pela Unidade de Gestão de Integridade – UGI (Decreto 67.683 de 03 de maio de 2023).

## 2. Sensibilização no tema

Definida a UGI, é fundamental a sensibilização dos demais servidores acerca da importância e sobretudo benefícios da implementação da gestão de riscos de integridade. O objetivo é introduzir os conceitos e trazer uma visão geral do tema, de forma que gestores e corpo operacional se sintam parte do processo. Importante destacar que fatores humanos e culturais influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio<sup>2</sup>.

## 3. Política de gestão de riscos

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

Observação: o Decreto nº 67.682, 03 de maio de 2023, que aprova o Plano Anticorrupção do Estado de São Paulo e dá providências correlatas, prevê em seu anexo, a publicação da Política de Gestão de Riscos para o Estado de São Paulo.

## 4. Apetite ao risco à integridade

O apetite ao risco corresponde ao nível de risco que a organização está disposta a aceitar. O estabelecimento de limites é necessário para que seja realizada a etapa de avaliação de riscos e sejam definidas as medidas de tratamento de riscos.

## II. Processo de gestão de riscos à integridade

Neste tópico, apresentaremos a versão adaptada da Metodologia de Gestão de Riscos da CGE, com foco nos riscos à integridade pública.

As etapas deste processo são:

1. Seleção e Estudo do Processo;
2. Identificação e Análise dos Riscos à integridade;
3. Avaliação de Riscos;

---

<sup>2</sup> ABNT NBR ISO 31000:2018

4. Tratamento de Riscos;
5. Monitoramento e Comunicação.

## 1. Seleção e Estudo do Processo

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

### a. Área sensível a riscos de integridade

De uma forma geral, existem áreas das organizações públicas que são mais suscetíveis à ocorrência de quebra de integridade, como por exemplo, licitações e contratações, concessão de licenças, gestão de pessoas, entre outras. O Anexo 01 traz uma relação de possíveis áreas e processos de riscos, conforme levantamento realizado pela Controladoria Geral da União<sup>3</sup>.

### b. Percepção de deficiências do processo

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

### c. Relevância do processo

É importante selecionar processos que sejam relevantes, ou seja, aqueles que possuem impactos significativos nos objetivos institucionais da organização.

### d. Histórico de quebra de integridade

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

Caso a organização não possua seus processos mapeados, ela deverá obter as seguintes informações mínimas que serão utilizadas nas etapas seguintes da Metodologia:

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

## 2. Identificação e Análise dos Riscos à Integridade

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

Este trabalho deve ser realizado em reuniões ou oficinas conduzidas pela UGI e com a participação de pessoas que tenham conhecimento e experiência nos processos selecionados na etapa anterior. Como ferramenta de

---

<sup>3</sup> Brasil, 2017, p. 53 a 56

apoio para a execução desta atividade, sugere-se a utilização da técnica *Brainstorming*, a qual consiste, basicamente, em uma reunião na qual seus participantes podem contribuir com ideias acerca de um tema, livre de cerceamentos ou críticas.

No Quadro 01, apresentamos dois exemplos de riscos identificados no processo de Contratação de Serviços em uma organização hipotética, assim como suas respectivas causas e efeitos.

Quadro 01– Identificação e Análise de Riscos de Integridade no processo de Contratação de Serviços (exemplo fictício):

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS >>>		
Risco	Causas	Consequências
Solicitação ou recebimento de vantagens indevidas para favorecer contratação de determinada empresa	1) Desconhecimento do Código de Ética da Administração Pública Estadual 2) Falta de ações preventivas 3) Falhas no Controle Interno	1) Contratação desvantajosa 2) Prejuízo ao erário 3) Desgaste da imagem institucional 4) Perda de credibilidade Institucional

Fonte: Elaboração Própria

### 3. Avaliação de Riscos à Integridade

A etapa de avaliação de riscos permite aos agentes públicos estimar o nível de risco, ou seja, a intensidade de seu efeito na organização. Tal estimativa é feita a partir da combinação de duas dimensões: a probabilidade e o impacto.

#### Nível de Risco = Probabilidade x Impacto

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

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

Geralmente, utilizam-se escalas descritivas e qualitativas de probabilidade e impacto com amplitude de até cinco níveis, variando entre muito baixa/o até muito alta/o (vide Quadro 02 e Quadro 03).

Quadro 02- Escala de Probabilidade

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

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - Controladoria Geral da União (adaptado)

Quadro 03-Escala de Impacto

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

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - Controladoria Geral da União (adaptado)

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

Quadro 04– Classificação do Risco

Classificação do Risco	
Nível de Risco	Faixa
Risco Baixo	01 - 04
Risco Médio	05 - 09
Risco Alto	10 - 25
Risco Extremo	26 - 50

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - Controladoria Geral da União (adaptado)

A **Matriz de Risco** é um recurso gráfico que apresenta todos os valores de nível de risco obtidos através do cruzamento entre os pesos das escalas de probabilidade e de impacto e suas respectivas cores associadas à classificação de nível de risco.

Quadro 05– Matriz de Risco

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

Fonte: Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (adaptado)

Os riscos à integridade a serem inicialmente tratados precisam ser os mais relevantes e estratégicos à organização.

A ordem de prioridade para o tratamento dos riscos poderá ser estabelecida com base na classificação dos níveis de risco efetuada, levando-se em consideração o apetite ao risco definido para a organização.

De forma gráfica, o apetite a riscos pode ser representado por uma linha que delimita os limites de exposição a riscos. Na matriz acima, os níveis de riscos maiores que 9 (cores **laranja e vermelha**) são considerados acima do apetite a riscos da organização. Os resultados obtidos nesta etapa precisam ser validados junto à alta administração.

A seguir, deve ser verificada a existência de controles que mitigariam os riscos em avaliação.

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 e identificar os controles existentes.

Quadro 06– Avaliação de Riscos no Processo de Contratação de Serviços

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

Fonte: Elaboração própria

#### 4. Tratamento dos Riscos Identificados

O objetivo desta etapa é definir as medidas de tratamento a serem aplicadas aos riscos classificados como prioritários, de modo a modificar seus níveis para um patamar aceitável, através da redução de sua probabilidade e/ou impacto, observando-se o equilíbrio entre os benefícios relacionados ao alcance dos objetivos e os custos de sua implementação. As respostas aos riscos podem ser agrupadas em quatro tipos de tratamento (vide Quadro 07):

Quadro 07- Opções de Tratamento de Risco

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

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - Controladoria Geral da União (adaptado)

No Anexo II do Guia, apresentamos um rol de medidas de tratamento de riscos à integridade, ressaltando que seu caráter é meramente exemplificativo e, a depender das especificidades de cada órgão, outras medidas poderão ser elaboradas

Quanto ao exemplo do processo de Contratação de Serviços, o Quadro abaixo apresenta a aplicação desta etapa da metodologia.

Quadro 08– Plano de Tratamento de Riscos do Processo de Contratação de Serviços

PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS					
Risco	Opções de Tratamento	Medidas de Tratamento	Ações	Responsável	Prazo
Solicitação ou recebimento de vantagens indevidas para favorecer contratação de determinada empresa	Mitigar	Implementação de ações para coibir a ocorrência de corrupção nas contratações	1) Ações de sensibilização ao Código de Ética da Administração Pública Estadual 2) Elaborar manual de compras e contratações 3) Divulgar canais de denúncia 4) Aperfeiçoamento do Controle Interno	UGI/Áreas comunicação capacitação/compras	06 meses

Fonte: Elaboração própria

Observação:

As medidas de tratamento e respectivas ações irão compor o programa de integridade, o qual será submetido à aprovação pela autoridade máxima da organização.

## 5. Comunicação e Monitoramento

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

Recomenda-se identificar os canais de comunicação existentes na organização, assim como os públicos e partes interessadas, para a elaboração de um Plano de Comunicação, detalhando ações, mensagem, público-alvo, meio de comunicação, frequência, custo, responsável pelo conteúdo e aprovação.

Quadro 09– Plano de Comunicação do Processo de Contratação de Serviços

PLANO DE COMUNICAÇÃO					
Atividades	Mensagem/ objetivo	Público-alvo	Mídia	Frequência	Responsável
1) Comunicar a publicação do manual de compras e contratações	Dar publicidade a existência do manual	Servidores / Colaboradores	1) E-mail corporativo 2) Intranet 3) Mural	1) anual 2) trimestral 3) Perene	UGI e área de comunicação
2) Promover capacitações sobre o código de ética da Administração Pública Estadual	Dar publicidade ao curso de capacitação	Servidores / Colaboradores	1) E-mail corporativo 2) Intranet 3) Mural	Anual	UGI e área de comunicação

Fonte: Elaboração própria

Também é necessário estabelecer uma rotina de monitoramento contínuo capaz de verificar o desempenho e a efetividade das medidas mitigadoras implementadas.

Quadro 10– Monitoramento do Plano de Ação

Monitoramento do Plano de Ação				
Risco	Medidas de Tratamento	Ações	Responsável	Situação
Solicitação ou recebimento de vantagens indevidas para favorecer contratação de determinada empresa	Implementação de ações para coibir a ocorrência de corrupção nas contratações	1) Ações de sensibilização do código de ética da Administração Pública Estadual	UGI, áreas de capacitação, comunicação	Atividade iniciada
		2) Elaborar manual de compras e contratações	UGI e área de compras	Atividade iniciada
		3) Divulgar canais de denúncia	UGI, área de comunicação	Atividade concluída

Fonte: Elaboração própria

**\* Para mais informações acerca da elaboração do programa, consultar o “Guia prático de elaboração, implementação e monitoramento do Programa de Integridade”.**

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

Exemplo de áreas e processos que já foram correlacionados pela CGU. O objetivo é que a lista sirva como ilustração e demonstrativo de áreas e processos que já foram previamente relacionados aos riscos à integridade.

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

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

Processos sancionadores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Processo de investigação de suposto ato ilícito</li><li>- Definição e aplicação de sanções</li></ul>
Regulação e fiscalização	<ul style="list-style-type: none"><li>- Edição de normas e regras voltadas aos serviços regulados pelo Estado</li><li>- Fiscalização dos entes regulados</li><li>- Autuação</li><li>- Decisões colegiadas</li></ul>
Renúncias e incentivos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Seleção de proponentes e beneficiários</li></ul>
Subvenções e benefícios	<ul style="list-style-type: none"><li>- Seleção dos beneficiários</li></ul>

Fonte: Guia prático de gestão de riscos à integridade CGU

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

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. AGNT NBR ISO 31000:2018. Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade**. Brasília, DF, 2018
- \_\_\_\_\_. Controladoria Geral da União. **Manual para a Implementação de Programa de Integridade**. Brasília, DF, 2017.
- Distrito Federal. Controladoria Geral do Distrito Federal. **Capacitação em Gestão de Riscos e Integridade**, 2022.