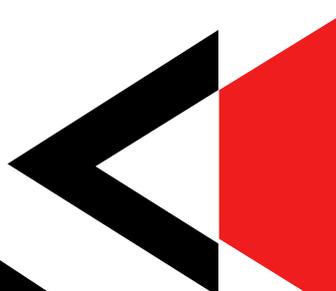


CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

**GUIA PRÁTICO
PARA ELABORAÇÃO,
IMPLEMENTAÇÃO E
MONITORAMENTO DO
PROGRAMA DE INTEGRIDADE**

**Coordenadoria de Controle Estratégico e Promoção de Integridade
Departamento de Transparência Ativa e Promoção de Integridade**

SÃO PAULO • JANEIRO DE 2024



CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO - CGE

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

controladoria_geral@sp.gov.br

WAGNER DE CAMPOS ROSÁRIO

Controlador Geral do Estado

ROBERTO CESAR DE OLIVEIRA VIEGAS

Controlador Geral do Estado Executivo

DANIEL DA SILVA LIMA

Respondendo pela Chefia de Gabinete

FABIANA RIBEIRO NOGUEIRA

Coordenadora de Controle Estratégico e Promoção de Integridade

MÔNICA GALVONAS APUZZO MIYAURA

Diretora de Transparência Ativa e Promoção de Integridade

KARINA KURODA

Diretora de Gestão de Riscos e Controle Estratégico

EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO

Fabiana Ribeiro Nogueira

Mayumi Cristina Murakami Hayashida

Mônica Galvonas Apuzzo Miyaura

Permitida a reprodução desta obra, de forma parcial ou total, sem fins lucrativos, desde que citada a fonte ou endereço da internet (www.controladoriageral.sp.gov.br), no qual pode ser acessada integralmente em sua versão digital.

São Paulo

2024

Versão 2.0

Sumário

Introdução	4
O que é integridade?	5
Como promover a integridade?	5
Passos para a implementação do Programa de Integridade	7
PASSO 1: FORMAÇÃO DA UNIDADE DE GESTÃO DE INTEGRIDADE - UGI	7
PASSO 2: CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO	8
PASSO 3: GESTÃO DE RISCOS À INTEGRIDADE	10
A. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS À INTEGRIDADE	10
B. AVALIAÇÃO DE RISCOS À INTEGRIDADE	12
C. TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS	16
PASSO 4: AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE	20
PASSO 5: APROVAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE	21
PASSO 6: IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE	22
PASSO 7: MONITORAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE	22
PASSO 8: REVISÃO PERIÓDICA DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE	23
ANEXO I	24
ANEXO II	25
ANEXO III	28
Referências	33

Introdução

Dentre as finalidades da Controladoria Geral do Estado de São Paulo previstas no artigo 2º do Decreto nº 66.850, de 15 de junho de 2022, destacam-se as atividades relacionadas à promoção da ética, ao incremento da transparência e ao fortalecimento das medidas voltadas à promoção da integridade nos órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta do Estado de São Paulo.

Como forma de adotar as ações para o alcance desses objetivos e diante da publicação do Decreto nº 67.683, de 02 de maio de 2023, a Controladoria Geral do Estado elaborou o “Manual do Plano Estadual de Promoção de Integridade”, que abrange desde o contexto histórico da criação das leis relativas ao combate à corrupção até os benefícios e os eixos do Programa de Integridade.

E como um importante passo para a implantação dessas ações, foi elaborado este “Guia Prático para Elaboração, Implementação e Monitoramento do Programa de Integridade”, que traz as orientações e os passos que irão nortear as medidas a serem adotadas nos órgãos e nas entidades para a implementação de seus respectivos programas de integridade. Além disso, contém instruções de como enviá-los à Controladoria Geral, além de modelos de documentação a ser providenciada.

É importante ressaltar que instituir um Programa de Integridade não significa inventar algo absolutamente novo, mas se valer das capacidades e instrumentos já conhecidos e desenvolvidos pelas organizações de maneira inovadora e estruturada. Trata-se de ações organizadas e direcionadas para a promoção da conformidade, sendo fundamental que os responsáveis pelas atividades de integridade e pelas áreas afins trabalhem de maneira coordenada, visando minimizar os riscos de fraude, corrupção, infração aos princípios éticos e aos requisitos legais (Vieira, 2019).

O desafio consiste em aliar a expertise da área correcional, de ouvidoria, de auditoria e de combate e prevenção à corrupção com a experiência dos profissionais que detêm o

conhecimento do negócio, e, a par desse conhecimento, construir uma estratégia efetiva que mitigue ou elimine a ocorrência do mau uso dos recursos públicos, das fraudes e dos desvios éticos e que combata a corrupção.

O que é integridade?

Integridade é uma característica ou uma conduta que representa retidão nas atitudes, nas palavras e no caráter, que respeita às normas e ao próximo, transmitindo confiança, honestidade e valores morais.

Considerando esse conceito no ambiente organizacional público, a integridade passa a significar o respeito às leis, aos cidadãos, aos servidores públicos, aos fornecedores, enfim, à sociedade como um todo, representando um órgão ou uma entidade pública pautada por princípios éticos, livre de irregularidades e de corrupção.

Como promover a integridade?

Para promover e garantir a integridade em órgãos e entidades públicos é fundamental que sejam estabelecidos regras, valores e procedimentos, sendo o Programa de Integridade um dos caminhos para atingir esse objetivo.

Mas o que significa um Programa de Integridade?

Programa de Integridade é um conjunto estruturado de ações e medidas institucionais para prevenção, detecção e punição de práticas de corrupção, de fraude, de desvios éticos e de outros ilícitos. Em outras palavras, trata-se de mecanismos e procedimentos internos utilizados pela instituição, visando fomentar uma cultura ética e de integridade, com políticas e práticas voltadas à transparência pública, à implementação de controles e à responsabilização dos agentes públicos dentre outros.

Em cumprimento ao previsto no artigo 6º do Decreto nº 67.683, de 03 de maio de 2023, os órgãos e entidades da Administração Pública direta e autárquica deverão implementar, no prazo estabelecido pela Controladoria Geral, o seu respectivo Programa

de Integridade. O Programa deve ser implementado de acordo com o perfil de cada instituição, ou seja, levando em consideração sua natureza, estrutura, complexidade e área de atuação, e deve estar estruturado nos seguintes eixos:

- ✓ **Comprometimento da alta administração do órgão ou da entidade;**
- ✓ **Instituição de instância responsável por sua implantação e gestão;**
- ✓ **Gestão de riscos à integridade;**
- ✓ **Comunicação e treinamento;**
- ✓ **Monitoramento.**

Com base nos 5 eixos apresentados, e a partir do processo de mapeamento dos riscos à integridade da instituição, será elaborado um **Plano de Ação** que deverá contemplar ações e medidas específicas a serem adotadas para a efetiva implementação do Programa de Integridade.

Trata-se do documento que formaliza e operacionaliza o Programa de Integridade, contendo os prazos, os responsáveis pela execução de cada uma das ações e das medidas propostas e as formas de monitoramento do programa.

Baseado nas orientações previstas no “Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública” da Controladoria-Geral da União – CGU, este guia foi elaborado contendo **8 passos** que irão nortear a elaboração do Programa de Integridade do órgão.

Passos para a implementação do Programa de Integridade

PASSO 1: FORMAÇÃO DA UNIDADE DE GESTÃO DE INTEGRIDADE - UGI

O primeiro passo é a definição de um responsável e seu suplente, os quais serão designados pelo dirigente máximo do órgão ou da entidade, dentre servidores da respectiva estrutura, nos termos do Decreto nº 67.683, de 03 de maio de 2023, e da Resolução CGE nº 04, de 30 de maio de 2023, alterada pela Resolução CGE nº 09, de 13 de junho de 2023.

Caberá à Unidade de Gestão de Integridade a coordenação da estruturação, da execução e do monitoramento do programa, bem como das ações voltadas à orientação e ao treinamento dos agentes públicos em temas relacionados às áreas do programa.

Ressalta-se que a autonomia, a imparcialidade e o acesso a todos os setores, incluindo o mais alto nível hierárquico da instituição, são pré-requisitos para que a equipe possa desempenhar as suas atribuições. Além disso, a alta administração deverá garantir os recursos materiais e humanos para a implantação do programa.

É importante ressaltar que o tamanho da equipe será definido pelo próprio órgão ou entidade, devendo estar adequado ao seu porte.

O que é necessário fazer?

- ✓ Publicar a Resolução ou Instrumento Jurídico equivalente no âmbito do órgão/entidade, com a instituição da Unidade de Gestão de Integridade - UGI e a designação dos respectivos responsável, suplente e demais membros (modelo Anexo I);
- ✓ Capacitação da equipe designada nos temas relacionados ao Programa de Integridade. A Controladoria Geral apoiará as UGIs nesse processo de capacitação.

PASSO 2: CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO

O segundo passo inicia-se pelo conhecimento do perfil da instituição, ou seja, do entendimento do contexto em que a instituição está inserida, seja ele interno ou externo, durante o qual serão levantados os dados do órgão e suas características.

No caso do contexto interno, muitas das informações, como valores da instituição, perspectivas, diretrizes e objetivos são encontradas no Planejamento Estratégico da instituição.

Para o contexto externo, é necessário identificar os elementos que afetam a organização e sobre os quais, a organização não possui qualquer poder de decisão. Integram esse grupo: fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais.

A matriz SWOT (do Inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma ferramenta que ajuda na análise dos elementos do contexto interno e externo à organização, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Figura 1: Matriz SWOT



Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos - CGE-SP

Os **Pontos Fortes ou as Forças** são os pontos positivos que favorecem os objetivos almejados, considerando o ambiente interno da organização.

Os **Pontos Fracos ou as Fraquezas** são os pontos negativos que revelam fragilidades prejudiciais ao alcance dos objetivos, considerando o ambiente interno.

As **Oportunidades** são fatores impostos pelo ambiente externo e que podem beneficiar o alcance dos objetivos almejados.

As **Ameaças** são fatores impostos pelo ambiente externo e que podem prejudicar o alcance dos objetivos almejados.

Segue abaixo um exemplo da aplicação da matriz SWOT com foco em integridade pública:

Quadro 1: Análise SWOT - Integridade

ANÁLISE SWOT - INTEGRIDADE	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Apoio da alta administração	Falta de treinamento do usuário em segurança dos sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação
Equipe técnica qualificada	Falta de capacitação em temas relacionados à Integridade
Código de conduta publicado	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Implementação do Programa de Integridade conforme disposto no Decreto nº 67.683 de 03/05/2023	Ataque hacker expondo dados sigilosos
Melhorar a percepção do público externo quanto à confiabilidade do órgão ou entidade	

Fonte: Elaboração própria – CGE-SP

O que é necessário fazer?

Conhecer o perfil da instituição incluindo:

- ✓ missão, visão e valores;
- ✓ estrutura organizacional;
- ✓ competências e atribuições;
- ✓ serviços prestados;
- ✓ agentes públicos e partes interessadas envolvidos com a organização;
- ✓ nível de interação com a iniciativa privada;
- ✓ Análise SWOT com foco em integridade;
- ✓ Forma de dispêndio de recursos (% de compras públicas, % repasses, % convênios/contratos de repasse etc.);
- ✓ Principais causas de sanção a Servidores Públicos etc.

PASSO 3: GESTÃO DE RISCOS À INTEGRIDADE

Este passo consiste em realizar um levantamento dos principais riscos para a integridade da instituição, assim como estabelecer medidas para seu tratamento.

O processo de gestão de riscos à integridade apresentado abaixo de forma sucinta foi extraído do **Guia Prático de Gestão de Riscos à Integridade** elaborado pela CGE – SP.

A. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS À INTEGRIDADE

O objetivo desta etapa é identificar o maior número de riscos à integridade que possam atrapalhar o alcance dos resultados ou objetivos, bem como suas causas e consequências. O propósito da identificação de riscos é mapear e agir preventivamente às situações que, se ocorressem, poderiam afetar o alcance dos resultados almejados.

O que são os Riscos à integridade?

São ações ou omissões que possam favorecer a materialização de atos de corrupção, de fraude, de desvio ético ou de outros ilícitos, que impactem o cumprimento dos objetivos institucionais do órgão ou da entidade. Essas vulnerabilidades institucionais, em geral, são causa ou consequência de outros riscos, como riscos operacionais e financeiros.

Alguns exemplos de riscos à integridade:

- utilização de recursos públicos em favor de interesses privados;
- conflitos de interesses;
- recebimento de presentes ou vantagens indevidas;
- divulgação indevida de dados pessoais;
- falsificação de documentos;
- fraude em sistemas,
- abuso de poder;
- importunação sexual;

- assédio sexual;
- assédio moral etc.

A identificação dos riscos pode ser realizada por meio oficinas de trabalho, com a participação de pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de riscos. Podem ser utilizadas técnicas que permitam a coleta do maior número de riscos, como entrevistas, visitas técnicas, pesquisas, *brainstorming*, diagrama de Ishikawa, método *Bow Tie*, entre outros.

O que é necessário fazer?

- ✓ Realizar oficinas de trabalho conduzidas pela UGI com pessoas que tenham conhecimento e experiência nos processos selecionados na etapa anterior objetivando gerar uma lista de riscos que possam resultar em atos que constituam quebra de integridade;
- ✓ Mapear e analisar os principais riscos à integridade, que possam vir a ter impacto negativo no alcance dos objetivos do órgão;
- ✓ Descrever as possíveis causas e consequências de cada risco.

No Quadro 02, apresentamos dois exemplos de riscos identificados no processo de Contratação de Serviços em uma organização hipotética, assim como suas respectivas causas e efeitos.

Quadro 2: Identificação e Análise de Riscos

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS >>>		
Risco	Causas	Consequências
Conflito de interesses	1) Ausência de mecanismos de controle interno para evitar o conflito de interesse 2) Deficiência na checagem da empresa a ser contratada	1) Contratação desvantajosa 2) Atos de corrupção 3) Prejuízo à imagem institucional
Solicitação ou recebimento de vantagens indevidas pelo funcionário público	1) Desconhecimento do Código de Conduta 2) Falta de ações preventivas e/ou sancionatórias	1) Contratação desvantajosa 2) Atos de corrupção 3) Prejuízo à imagem institucional

Fonte: Guia de Gestão de Riscos de Integridade - CGE-SP

Além disso, recomenda-se que seja feita uma busca em outras fontes de informação capazes de subsidiar o levantamento de riscos à integridade, tais como:

- ✓ casos prévios de quebra de integridade;
- ✓ recomendações dos órgãos de controle externo;
- ✓ funcionamento dos canais de atendimento do órgão, tais como: Ouvidoria, Fale Conosco e outros canais de atendimento ao público, com verificação do tratamento e dos prazos de atendimento, da qualidade das respostas e da prestação de serviços e da avaliação dos usuários, englobando os atendimentos nas modalidades virtual e presencial;
- ✓ análise do tratamento das denúncias recebidas;
- ✓ verificação do cumprimento das normas da Lei de Acesso à Informação.

Adicionalmente, a fim de ilustração, o Anexo II deste guia apresenta uma relação de áreas/processos suscetíveis à quebra de integridade e possíveis vulnerabilidades associadas para auxiliar nesta etapa.

B. AVALIAÇÃO DE RISCOS À INTEGRIDADE

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 e impacto.

A probabilidade está diretamente relacionada à causa, sendo a chance de o risco ocorrer. Já a avaliação do grau de impacto está diretamente relacionada à consequência do risco.

Para indicar a probabilidade de que um risco ocorra, ou seu impacto, podem ser utilizadas escalas descritivas como **muito baixa, baixa, média, alta e muito alta**.

De forma a obter consenso acerca das opiniões em termos de probabilidade e impacto, as organizações poderão utilizar a mesma abordagem da identificação dos riscos,

por meio da realização de oficinas de trabalho com a participação de pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de riscos.

Quadro 3: 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 4: 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)

Ressalta-se que a dimensão “impacto” possui maior importância para a determinação do nível de risco do que a dimensão “probabilidade”. Tal afirmação pode ser ilustrada pela seguinte situação: um risco cujo impacto seja classificado como muito alto e sua probabilidade de ocorrência seja muito baixa deve preocupar o gestor muito mais do que o oposto, ou seja, um risco com probabilidade muito alta e com impacto muito baixo.

Nível de risco

A cada escala descritiva, atribui-se um valor numérico, sendo que a multiplicação desses valores de probabilidade e impacto definem o nível de risco, classificando-o em baixo, médio, alto e extremo.

Nível de Risco = Probabilidade x Impacto

A partir do resultado do cálculo, o risco pode ser classificado dentro das seguintes faixas:

Quadro 5: Nível de 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 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.

Quadro 6: 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. Na matriz de riscos exemplificada acima, os níveis de riscos maiores que 9 (cores laranja e vermelha) são considerados críticos para a organização. Os resultados obtidos nesta etapa precisam ser validados junto à alta administração.

Por fim, são identificados os controles existentes. Novamente, recomenda-se a realização de oficinas de trabalho com a participação de pessoas que conheçam o objeto de gestão de riscos, pois elas são as mais habilitadas para mapeamento desses controles.

O Quadro 07 apresenta a aplicação da etapa de avaliação sobre os riscos identificados para o processo de Contratação de Serviços.

Quadro 7: Avaliação de Riscos

AVALIAÇÃO DE RISCOS							
Risco	Probabilidade		Impacto		Nível de Risco		Controles Identificados
Conflito de interesses	Baixa	2	Alto	7	14	Alto	1) código de conduta publicado 2) Documentos gerados (notas de empenho, atas de pregão eletrônico etc..) vinculados ao CPF do servidor responsável pela contratação
Solicitação ou recebimento de vantagens indevidas pelo funcionário público	Baixa	2	Muito alto	10	20	Alto	1) Canal de denúncia 2) Código de Conduta Publicado

Fonte: Elaboração própria – CGE-SP

O que é necessário fazer?

- ✓ Avaliar a probabilidade de ocorrência do evento de risco;
- ✓ Avaliar a magnitude do impacto que a ocorrência do evento de risco causará aos objetivos do processo, considerando os controles já existentes;
- ✓ Calcular o nível de risco;
- ✓ Eleger quais riscos terão suas respostas priorizadas;
- ✓ Identificar os controles já existentes.

C. TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

Com base nos levantamentos realizados, a Unidade de Gestão de Integridade deverá apresentar uma proposta para o tratamento dos riscos identificados.

O objetivo desta fase é definir as medidas 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.

Quadro 8: Opções de tratamento aos riscos

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. Mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos.
Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
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. Evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo Comitê de Governança Interna.
Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.

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

A aprovação desse plano de ação e suas respectivas medidas de controle deverão ser aprovadas pela área de governança do órgão.

Definição das medidas de tratamento

Abaixo, seguem algumas dicas que ajudam na identificação de medidas de resposta ao risco:

- Responder às seguintes perguntas-chave:
 - Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco?
 - Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir o impacto do risco no objetivo?
 - É possível adotar medidas para transferir o risco?

- Considerar as fontes e causas dos riscos – a princípio, as medidas devem atacar as causas do risco, de modo a reduzir a probabilidade de ocorrência, ou também podem consistir em planos de contingência que amenizem os impactos, caso o risco se concretize, ou uma combinação das duas abordagens;
- Na decisão quanto à implantação das medidas de resposta ao risco, considerar a quantidade e o nível dos riscos mitigados por cada medida, bem como o grau de redução do nível do risco gerado pela medida;
- Considerar a viabilidade da implantação das medidas (custo-benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento etc.);
- Elaborar um plano de ação contendo medidas e ações de curto e médio prazo voltadas ao tratamento dos riscos identificados. Ressalta-se que sempre existirá algum nível de risco residual, tanto pela limitação dos recursos, quanto em decorrência das incertezas e das limitações inerentes a todas as atividades.

Quadro 9: Plano de Tratamento de Riscos

PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS						
Risco	Prioridade	Opções de Tratamento	Medidas de Tratamento	Ações	Responsável	Prazo
Conflito de interesses	2	Mitigar	Implementação de ações de combate ao conflito de interesse	1)Elaborar, publicar e comunicar a política de conflito de interesses 2)Ações de sensibilização do código de conduta 3)Padronizar procedimentos relativos à responsabilização administrativa dos servidores	Áreas de Integridade, capacitação, comunicação, Gabinete.	6 meses
Solicitação ou recebimento de vantagens indevidas pelo funcionário público	1	Mitigar	Implementação de ações para coibir a ocorrência de corrupção nas contratações	1) Ações de sensibilização do código de conduta 2) Elaborar manual de compras e contratações 3)Padronizar procedimentos relativos à responsabilização administrativa dos servidores	Áreas de comunicação, capacitação, compras, Gabinete.	6 meses

Fonte: Elaboração própria – CGE-SP

É importante que, na elaboração do plano de ação, avalie-se também a necessidade de melhorar ou extinguir controles ineficientes. Somente depois dessa avaliação, e se ainda identificada a necessidade de redução do nível do risco, podem ser propostos novos controles, observados sempre os critérios de eficiência e eficácia da sua implementação.

O que é necessário fazer?

- ✓ Definir e detalhar as medidas de tratamento, de forma a adequar o nível de risco ao aceito pela alta administração;
- ✓ Formalizar as respostas aos riscos por meio de um plano de tratamento;
- ✓ Definir e divulgar as regras, os procedimentos e os instrumentos voltados à integridade.

Exemplos de tratamento aos riscos:

1. Desenvolver o fluxo de tratamento das denúncias (internas e externas), caso seja inexistente;
2. Caso sejam identificados conflitos de interesses, nepotismo, inassiduidade e outras irregularidades, adotar os devidos procedimentos de responsabilização;
3. Implantar controles internos para mitigação dos riscos levantados;
4. Efetuar melhorias no sistema de tecnologia e informação que propiciem a otimização dos procedimentos e que reduzam as irregularidades verificadas;
5. Realizar capacitações, treinamentos e reciclagens aos agentes públicos sobre assuntos relacionados ao Programa de Integridade;
6. Elaborar e aprimorar mecanismos de promoção da transparência ativa e passiva;
7. Elaborar ou atualizar manuais de políticas e procedimento das áreas (exemplos: contratações, compras públicas, emendas parlamentares etc.).

PASSO 4: AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

As ações de sensibilização, comunicação e capacitação envolvem a divulgação do andamento do Programa de Integridade da instituição e o resultado das suas ações implementadas, bem como a realização de atividades voltadas à promoção de temas relativos à integridade pública.

Para tanto, recomenda-se mapear os canais de comunicação existentes na organização, assim como o público e as partes interessadas, para a elaboração de uma programação de comunicação, a qual deverá conter as ações, o objetivo, o público-alvo, a mídia a ser utilizada, a frequência, o responsável pelo conteúdo e o prazo.

Os veículos de comunicação a serem utilizados dependem da disponibilidade de cada organização, sendo os mais comuns: e-mail, intranet, cartazes, folders e redes sociais. Além disso, a comunicação poderá ser realizada também por meio de reuniões e oficinas de trabalho.

A CGE, por intermédio da sua Assessoria de Comunicação, poderá disponibilizar material a ser divulgado nos órgãos e entidades abordando assuntos diversos, tais como: integridade pública, canais de denúncia, conduta do agente público, conflito de interesses, assédio sexual, assédio moral, entre outros. Contudo, isso não impede que as UGI(s) produzam materiais pertinentes à sua realidade, visando a disseminação de conhecimentos que contribuam para o fortalecimento da cultura de integridade.

O que é necessário fazer?

- ✓ Sugere-se a realização do levantamento das ações de sensibilização, comunicação e capacitação a serem desenvolvidas;
- ✓ Recomenda-se realizar um calendário de ações de capacitação dos servidores do órgão/entidade relacionadas à gestão de riscos, à prevenção de fraudes e corrupção, aos canais de denúncia, entre outros temas de integridade;

- ✓ Dar publicidade dos eventos e capacitações realizadas no seu site institucional e na intranet.

PASSO 5: APROVAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Realizados os passos anteriores, o Programa de Integridade completo deverá ser encaminhado para a aprovação da autoridade máxima do órgão ou da entidade. O programa deverá contemplar:

- Responsáveis pelo órgão/entidade;
- Mensagem da alta administração;
- Caracterização e análise do perfil da instituição;
- Nomes dos membros da UGI;
- Plano de Ação contendo os procedimentos e instrumentos para prevenção, detecção e remediação de irregularidades administrativa e os meios e metodologias de implementação, comunicação e monitoramento;
- Previsão para a atualização do Programa de Integridade e seu respectivo plano de ação;
- Ações de Sensibilização, comunicação e capacitação;
- Termo de aprovação.

O que é necessário fazer?

- ✓ Apresentar o Programa de Integridade à autoridade máxima do órgão ou da entidade, conforme modelo constante do Anexo III deste guia, nos prazos definidos pela Resolução CGE 04, de 30-05-2023, publicada no DOE de 01 de junho de 2023 e alterações;
- ✓ Após aprovação, o programa deverá ser incluído no Sistema de Monitoramento dos Programas de Integridade do Estado de São Paulo e publicado no site institucional do órgão ou entidade para promover a transparência ativa;

- ✓ O Programa de Integridade deverá ser amplamente divulgado aos servidores de todos os níveis hierárquicos do órgão nos meios de comunicação disponíveis (intranet, e-mail, site institucional etc.) para que todos saibam do que se trata, seus objetivos, bem como para disseminar a cultura da integridade no ambiente organizacional.

PASSO 6: IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Este é o momento de colocar em prática as medidas e ações de integridade previstas no Plano de Ação.

O que é necessário fazer?

- ✓ Providenciar o registro e a documentação de todas as atividades realizadas nesta fase, tais como:
 - lista de presença, divulgação, ofícios, e-mails e imagens de capacitações eventos);
 - fluxos dos processos de trabalho;
 - relatórios de acompanhamento da implementação do programa;
 - normativos publicados;
 - atas de reuniões com abordagem de temas relativos à área de integridade;
 - divulgação, ao público interno e externo, de manuais, guias e demais materiais de apoio relacionados ao programa etc.

PASSO 7: MONITORAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O monitoramento do Programa de Integridade é o acompanhamento contínuo das ações realizadas durante a sua implementação por meio da coleta e análise dos resultados da atuação das áreas responsáveis. Seu objetivo é assegurar a implementação do plano de ação elaborado.

Para tanto, faz-se necessária a verificação do cumprimento de prazos, das medidas implementadas e das ações executadas.

Quadro 10 – Modelo “Monitoramento do Programa de Integridade”

Medida de Tratamento	Ação	Responsável	Prazo	Início	Término	Situação
Medida de Tratamento - 1						
Medida de Tratamento - 2						

O que é necessário fazer?

- ✓ Elaborar relatórios de acompanhamento da implementação do programa;
- ✓ Confrontar as ações realizadas com os riscos levantados;
- ✓ Aplicar outras ações necessárias de acompanhamento e monitoramento.

O monitoramento poderá ser realizado diretamente no Sistema de Monitoramento dos Programas de Integridade por meio do quadro “Medidas de Tratamento e Monitoramento do Programa de Integridade”.

PASSO 8: REVISÃO PERIÓDICA DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O Programa de Integridade deverá ser revisado periodicamente e alterado sempre que necessário para adequação à realidade de atuação do órgão/entidade.

Enfim, para o sucesso do Programa de Integridade em todas as etapas é essencial que haja:

- Comunicação;
- Participação;
- Confiança;
- Comprometimento;
- Responsabilização;
- Engajamento dos superiores; e
- Capacitação constante.

ANEXO I

MODELO DE RESOLUÇÃO OU INSTRUMENTO JURÍDICO EQUIVALENTE NO ÂMBITO DO ÓRGÃO/ENTIDADE, ASSINADO PELA AUTORIDADE MÁXIMA DO ÓRGÃO/ENTIDADE

RESOLUÇÃO Nº XXX, DE XX DE XXXXX DE 2023.

Institui a Unidade de Gestão de Integridade no âmbito do (ÓRGÃO/ENTIDADE).

(AUTORIDADE MÁXIMA DO ÓRGÃO/ENTIDADE), no uso de suas atribuições legais, e tendo em vista o disposto no Decreto nº 67.683, de 03 de maio de 2023, e na Resolução CGE nº 04, de 30 de maio de 2023 e atualizações posteriores,

RESOLVE:

Artigo 1º - Instituir a Unidade de Gestão de Integridade - UGI para elaboração, implementação, execução, monitoramento e revisão do Programa de Integridade no âmbito do (a) (ÓRGÃO/ENTIDADE).

Artigo 2º - Designar o responsável, seu suplente e demais membros da Unidade de Gestão de Integridade abaixo relacionados:

RESPONSÁVEL (Nome, RG, Área e Cargo)

SUPLENTE (Nome, RG, Área e Cargo)

SERVIDOR 1 (Nome, RG, Área e Cargo)

SERVIDOR 2 (Nome, RG, Área e Cargo)

Artigo 3º - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

ANEXO II

Exemplos de áreas/processos suscetíveis à quebra de integridade e possíveis vulnerabilidades associadas.

A. CONTRATOS PÚBLICOS
Ausência de segregação de funções; pesquisa de mercado deficiente (no caso de dispensa); falta de verificação de documentos e valores acordados; deficiência na checagem da empresa a ser contratada (capacidade de fornecimento, qualidade dos produtos/serviços, idoneidade da empresa); elaboração de cláusulas restritivas ou com preterição, prejudicando a competitividade do processo licitatório; ausência de controle da prestação de contas; ações a serem adotadas quando da não prestação de contas; falta de preparo do gestor do contrato; falta de acompanhamento do contrato; deficiência no recebimento de bens/serviços; recebimento de presentes de quem tenha interesse na decisão de agente público; falta de treinamento sobre licitações e contratos; outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados, etc.
B. CONTROLE INTERNO/FISCALIZAÇÃO/AUDITORIA
Ausência de indicadores de processos/resultados, deficiência no controle da aplicação dos recursos públicos, falha no acompanhamento da execução das licitações/contratos/convênios, controles preventivos deficientes, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados, etc.
C. CONVÊNIOS
Falta de verificação de documentos, renovação/aditamento em atraso, condições estruturais precárias da concedente e do conveniente, ausência de controle da prestação de contas, ações a serem adotadas quando da não prestação de contas, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados, etc.
D. DIÁRIAS E PASSAGENS
Falta de verificação da real necessidade de diárias e passagens, falta de controle da prestação de contas dos valores liberados, ausência de relatórios/certificados/ordens de serviço/emissão de passagem/ficha de tráfego do veículo do órgão como comprovação

dos trabalhos realizados, falta de controle de devolução do valor não utilizado, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados, etc.

E. DOAÇÕES

Falta de definição de um fluxo de trabalho, ausência de transparência das doações recebidas, falta de prestação de contas das doações, uso das doações para outras finalidades, possibilidade de conflito de interesses, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados, etc.

F. EMENDAS PARLAMENTARES

Falta de prestação de contas das emendas, uso das emendas para outras finalidades, possibilidade de conflito de interesses, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados, etc.

G. PARCERIAS COM TERCEIRO SETOR

Falta de verificação de documentos, ausência de controle da prestação de contas, ações a serem adotadas quando da não prestação de contas, valor não condizente com a finalidade, falta de checagem da entidade a realizar parceria (capacidade de fornecimento/prestação dos serviços, qualidade dos produtos/serviços), outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados, etc.

IMPORTANTE

Conforme comunicado SDG nº 16 e 19 de 2018 e SDG nº 49 de 2020 do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, o órgão deverá adotar providências, exigindo que as entidades do terceiro setor (OS, OSCIPS, OSCS) cumpram os dispositivos legais relativos à transparência de seus atos, consistindo na divulgação pela via eletrônica de todas as informações sobre suas atividades e resultados, tais como o estatuto social atualizado; termos de ajustes; planos de trabalho; relação nominal dos dirigentes; valores repassados; lista de prestadores de serviços (pessoas físicas e jurídicas) e os respectivos valores pagos; remuneração individualizada dos dirigentes e empregados com os respectivos nomes, cargos ou funções; balanços e demonstrações contábeis e os relatórios físico-financeiros de acompanhamentos, regulamento de compras e de contratação de pessoal.

<p>H. OUVIDORIA</p> <p>Ausência de controle no processo de recebimento e resposta de manifestações; falta de tratamento de fatos ilegais e irregulares; ausência de apuração devida das denúncias contra agentes públicos, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados etc.</p>
<p>I. PATRIMÔNIO/MATERIAIS</p> <p>Uso inadequado dos materiais e equipamentos, falta de cuidado no armazenamento e guarda, excesso de uso de materiais, uso indevido de equipamentos para outras finalidades, falta de controle da custódia do bem/equipamento, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados etc.</p>
<p>J. PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS</p> <p>Custo-benefício inadequado, custo-efetividade inadequado, o público não está sendo atendido, os recursos não estão sendo destinados de forma correta, ausência de controle da prestação de contas, ações a serem adotadas quando da não prestação de contas, ausência de indicadores, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados etc.</p>
<p>K. RECURSOS HUMANOS</p> <p>Descumprimento de horário, inassiduidade, existência de “funcionário fantasma”, falta de treinamentos, falta de pessoal, excesso de cargos comissionados em detrimento de cargos efetivos que prejudiquem a continuidade dos trabalhos e atividades, pressão interna ou externa, abuso de poder, assédio moral e sexual, conflito de interesses, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados etc.</p>
<p>L. TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO</p> <p>Ausência de controle na divulgação de informação sigilosa, permissão indevida de pessoas a sistemas do órgão, inserção de dados falsos ou incorretos no sistema, acesso à rede por pessoas não autorizadas, falta de bloqueio aos sistemas de funcionários desligados, outras causas/consequências dos riscos à integridade identificados a serem tratados etc.</p>

Fonte: Elaboração própria – CGE-SP

ANEXO III

MODELO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE A SER IMPLEMENTADO NO ÓRGÃO OU ENTIDADE

PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA(O) SECRETARIA/ÓRGÃO XXXX

Ano 202X

REALIZAÇÃO

[NOME DO SECRETÁRIO(A)]

[EQUIPE EXECUTIVA]

[EQUIPE TÉCNICA]

MENSAGEM DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

[NESTE CAMPO, É DE SUMA IMPORTÂNCIA A ALTA ADMINISTRAÇÃO EMITIR MENSAGEM DIRECIONADA AOS COLABORADORES REFERENTE AO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DO ÓRGÃO]

CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO

MISSÃO, VISÃO E VALORES

[Descrever a missão, visão e valores institucionais. Caso o órgão não possua, deverá ser providenciada a sua elaboração.]

Missão: Missão é a “razão de ser ou de existir” do órgão. É o motivo pelo qual foi criado. Ela representa a identidade do órgão, indicando quais benefícios o órgão trará para a sociedade, ou seja, os impactos que causará na sociedade. Ela indica qual o papel do órgão na sociedade e como pretende atuar em seu dia a dia.

Visão: É a “visão de futuro” do órgão. Trata-se de como o órgão “se vê” no futuro (no longo prazo), indicando seus objetivos “finais”. A visão deve traduzir o consenso dos membros do órgão sobre o futuro que se deseja. Ela deve ser bastante clara e coerente com a missão da organização. Diferentemente da missão, a visão não é permanente.

Valores: Os valores são o conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento do órgão. São a base para a tomada de decisão. Eles indicam como os membros da organização devem se comportar.

PERFIL ORGANIZACIONAL

REGULAMENTAÇÃO

[Neste campo, citar a(s) Lei(s)/Decreto(s) que cria ou reorganiza o órgão]

PRINCIPAIS ATIVIDADES EXECUTADAS PELO ÓRGÃO

[Descrever as principais atividades, finalidades e objetivos executados pelo órgão]

ESTRUTURA DO ÓRGÃO

[Descrever as competências e atribuições da estrutura organizacional de cada Diretoria/Departamento/Divisão]

RELACIONAMENTO COM TERCEIROS

[Descrever a relação de empresas parceiras/contratadas que o órgão possui relacionamento e a finalidade]

IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE DE GESTÃO DE INTEGRIDADE

[Dados da resolução ou do instrumento jurídico equivalente no âmbito do órgão/entidade publicado, contendo número, data e publicação no doe e a indicação de cada integrante]

AUTORIDADE RESPONSÁVEL PELA APROVAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Nome:

Cargo:

Coordenadoria/Departamento/Setor/etc.:

UNIDADE DE GESTÃO DE INTEGRIDADE

[Indicar os integrantes]

Nome:

Cargo:

Coordenadoria/Departamento/Setor/etc.:

Nome:

Cargo:

Coordenadoria/Departamento/Setor/etc.:

PLANO DE AÇÃO

[Após identificação, análise e avaliação dos riscos à integridade nos processos selecionados, apresentar medidas de curto e médio prazos voltadas ao tratamento dos riscos à integridade, por meio do plano de ação.]

Quadro Modelo - Plano de Ação

Plano de Ação		
Ação	Responsável	Data de Conclusão

AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO

[Apresentar uma programação de ações de sensibilização, comunicação e capacitação a serem desenvolvidas sobre o Programa de Integridade da instituição e sobre temas relativos à integridade pública, tais como: resultados alcançados pelas ações do Programa de Integridade, gestão de riscos, prevenção de fraudes e corrupção, canais de denúncia, assédio moral, assédio sexual, entre outros, contendo o objetivo, o público-alvo, a mídia a ser utilizada, as áreas responsáveis e os prazos.

Informar, também, as ações eventualmente já realizadas pela instituição durante a elaboração do Programa de Integridade, como, por exemplo, as atividades que envolveram a afixação dos cartazes sobre integridade pública e canais de denúncia, a distribuição de folders aos agentes públicos, a divulgação dos vídeos disponibilizados pela CGE, a realização de cursos aos agentes públicos e a participação em capacitações.]

TERMO DE APROVAÇÃO

Em atendimento ao previsto no § 1º do inciso VI do artigo 7º da Resolução CGE nº 04, de 30 de maio de 2023, eu, <nome da autoridade>, <cargo da autoridade máxima do órgão/entidade>, APROVO o Programa de Integridade da (o) <nome do órgão/entidade>, e, conforme previsto no item 1 do § 2º do artigo 7º do Decreto nº 67.683, de 03 de maio de 2023, afirmo o meu compromisso em assegurar que a Unidade de Gestão de Integridade - UGI seja dotada de recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas atribuições.

Data

<assinatura>

<cargo>

Referências

BRASIL. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Legislação federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 17 maio 2022.

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO. **Programa de Integridade e Boas Práticas**. São Paulo, 2020. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/PIBP_GuiaPr%C3%A1tico2020_VF.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública: Orientações para a Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2022.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a integridade**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SÃO PAULO. Decreto nº 66.850, de 15 de junho de 2022. Organiza a Controladoria Geral do Estado, criada pela Lei Complementar nº 1.361, de 21 de outubro de 2021, e dá providências correlatas. Disponível em:

al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2022/decreto-66850-15.06.2022.html. Acesso em: 30 jun. 2022.

SÃO PAULO. Decreto nº 67.301, de 24 de novembro de 2022. Dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, e dá providências correlatas. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20221125&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=1>. Acesso em: 02 jan. 2023.

SÃO PAULO. Decreto nº 67.683, de 03 de maio de 2023. Institui o Plano Estadual de Promoção de Integridade. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2023/decreto-67683-03.05.2023.html>. Acesso em: 08 maio 2023.

SÃO PAULO. Lei Complementar nº 1.361, de 21 de outubro de 2021. Institui Bonificação por Resultados - BR, no âmbito da administração direta e autarquias, cria a Controladoria Geral do Estado, dispõe sobre a Assistência Técnica em Ações Judiciais e dá providências correlatas. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2021/lei.complementar-1361-21.10.2021.html>. Acesso em: 14 mar. 2022.

SÃO PAULO. Resolução CGE nº 04, de 30 de maio de 2023. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da Administração Pública direta e autárquica do Estado de São Paulo adotem os procedimentos para a estruturação, a elaboração, a implementação e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: http://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2023%2fexecutivo+secao+i%2fjunho%2f01%2fpag_0051_a2a61861639cbfd0951db4b3b64c6eb4.pdf&pagina=51&data=01/06/2023&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100051. Acesso em: 15 jun. 2023.

SÃO PAULO. Resolução CGE nº 09, de 13 de junho de 2023. Altera o artigo 5º e o Anexo da Resolução CGE nº 04, de 30 de maio de 2023. Disponível em: http://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2023%2fexecutivo+secao+i%2fjunho%2f14%2fpag_0045_cc418cef1f131d74f4d533ac2ae87032.pdf&pagina=45&data=14/06/2023&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100045. Acesso em: 19 jun. 2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília, Enap, 2019.