

# **GUIA PARA ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE**

Orientações para órgãos e entidades  
do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro

PROGRAMA DE  
**INTEGRIDADE**

Controladoria-Geral  
do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**

**GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CORREGEDORIA GERAL DO ESTADO**

**Controlador-Geral do Estado**

Jurandir Lemos Filho

**Subcontroladora-Geral do Estado**

Ana Luiza Pereira Lima

**Auditor-Geral do Estado**

Carlos Henrique Sodré Coutinho

**Corregedor-Geral do Estado**

Jose Múcio Gusmão Porto

**Ouvidor-Geral do Estado**

Eugenio Manuel da Silva Machado

**Chefe de Gabinete**

Demétrio Abdennur Farah Neto

**Responsável pela área da Integridade Pública**

Ramon Siqueira Cardoso

**Elaboração**

Gustavo Bispo da Silva

Ramon Siqueira Cardoso

**Revisão**

Ailson Ferreira da Silva

João Felipe Anchieta Rocha

Ramon Siqueira Cardoso

Raquel de Lucena Gaio

Robson Ramos Oliveira

**Diagramação**

Gisele Rosendo Barbosa

Vanderson de Souza Nascimento

C782 Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

Guia para Estruturação do Plano de Integridade Pública /28p.  
Controladoria Geral do Estado: CGE-RJ, 2022.

1. Correição. 2. Integridade. 3. Integridade Pública. 4. Administração  
Pública. 5. Controladoria Geral do Estado. 6. Plano de Integridade.  
Pública. I. CGE-RJ (Controladoria Geral do Estado). II. Título.

CDD 020

Permitida a reprodução desta obra, de forma parcial ou total, sem fins lucrativos, desde que citada a fonte ou endereço da internet ([www.cge.rj.gov.br](http://www.cge.rj.gov.br)) no qual pode ser acessada integralmente em sua versão digital e sem fins comerciais.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>PRINCIPAIS REFERÊNCIAS LEGAIS E CONCEITUAIS</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE PÚBLICA</b>	<b>8</b>
3.1.	Eixos do Programa de Integridade Pública	8
3.1.1.	Comprometimento e apoio da alta administração	8
3.1.2.	Existência de unidade responsável	8
3.1.3.	Análise, avaliação e gestão dos riscos	8
3.1.4.	Monitoramento contínuo do Programa de Integridade Pública	9
3.2.	Fases do Programa de Integridade Pública	9
3.2.1.	Identificação e Classificação dos Riscos	9
3.2.2.	Estruturação do Plano de Integridade	9
3.2.3.	Elaboração do Código de Ética e Conduta	9
3.2.4.	Comunicação e capacitação/treinamento	9
3.2.5.	Estruturação e implementação do canal de denúncias	10
3.2.6.	Realização de auditoria e monitoramento	10
3.2.7.	Ajuste e reavaliações	10
3.2.8.	Aprimoramento e monitoramento do funcionamento do Programa	10
<b>4.</b>	<b>ORIENTAÇÕES PARA A ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE</b>	<b>12</b>
4.1.	Criação de um grupo de trabalho	12
4.2.	Verificação da existência de instrumentos de integridade	14
4.3.	Gerenciamento de riscos para a integridade pública	14
4.3.1.	Estabelecimento do contexto	15
4.3.2.	Identificação dos riscos	15
4.3.3.	Análise dos riscos	15
4.3.4.	Avaliação dos riscos	15
4.3.5.	Tratamento dos riscos	15
4.3.6.	Monitoramento dos Riscos e Comunicação Integrada	16
4.4.	Elaboração do Plano de Ação	16
4.5.	Elaboração do Plano de Integridade	17
4.6.	Validação e legitimação do Plano de Integridade	19
4.7.	Publicação e divulgação do Plano de Integridade	19
<b>5.</b>	<b>TREINAMENTO</b>	<b>20</b>
<b>6.</b>	<b>MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO</b>	<b>21</b>
<b>7.</b>	<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>22</b>
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>



## Por que implementar Programas de Integridade?

A criação de um sistema de integridade pública coerente e abrangente foi recomendada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, que afirmou que:

Integridade é um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo.

Abordagens tradicionais baseadas na criação de mais regras, conformidade mais rigorosa e cumprimento mais rígido têm eficácia limitada.

A Integridade Pública é uma resposta estratégica e sustentável para a corrupção.

Os Programas de Integridade trazem diversos benefícios para a gestão pública, como a melhoria da imagem do órgão/entidade perante a sociedade, aumento de produtividade dos agentes públicos pela melhoria na clareza de objetivos e ações institucionais, proteção do gestor do órgão/entidade em face da existência de controles e informações transparentes, redução de custos com deficiências processuais, agilidade na resposta e mitigação de danos em caso de eventuais problemas que se apresentem, antecipação e resolução de iminentes riscos inerentes à área de atuação do órgão/entidade.



## Qual o objetivo principal deste guia?

Fornecer insumos para o desenvolvimento de Programas de Integridade e Planos de Integridade. Destaca-se que os mesmos levam em conta a área de atuação, porte e complexidade do órgão/entidade. Portanto, sempre possuirão características específicas e pertinentes ao órgão/entidade e suas características, diferenciando-se sensivelmente entre as mais diversas áreas de atuação do poder público. Porém, os pilares e conceitos em cujos programas e planos são construídos serão sempre semelhantes.

Cada programa de integridade deve ser construído para atender às necessidades dos órgãos/entidades. Não há fórmula pronta, pois não há dois órgãos/entidades completamente iguais.



## Para quem é este guia?

A todos os agentes interessados no tema sobre Integridade Pública, tendo grande relevância para os grupos de trabalho ou unidades responsáveis pelo desenvolvimento de programas e planos de Integridade.

## 1. INTRODUÇÃO

A Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro – CGE/RJ vem trabalhando no estabelecimento de diretrizes e estratégias, não apenas de combate à corrupção, mas também de prevenção à prática dos atos de corrupção, consoante o estabelecido pelo o artigo 8º, inciso XVI da Lei Estadual nº 7.989, de 14 de junho de 2018.

Nesse sentido, a promoção da integridade e da ética do servidor público representa ferramenta de prevenção à corrupção e afigura-se indispensável à melhoria da eficiência e do ambiente ético do serviço público como um todo, além de resultar em um cenário de bem-estar para toda a sociedade.

O Decreto Estadual nº 46.745, de 22/08/2019, instituiu o Programa de Integridade Pública no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Estado do Rio de Janeiro e caracteriza-se como o marco regulatório da Integridade Pública no Estado.

Para auxiliar os órgãos/entidades estaduais na implementação do programa de integridade, a equipe de Superintendência de Integridade da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro desenvolveu o Guia para Estruturação do Plano de Integridade Pública.

Esse guia busca apresentar, de forma simplificada, um passo a passo para a construção do Plano de Integridade pela unidade de gestão de integridade do órgão/entidade estadual. Foi elaborado com base na regulamentação estadual sobre a matéria, mas também se pautou nas boas práticas introduzidas pela Controladoria Geral da União, algumas Controladorias estaduais e municipais, bem como outras referências a respeito.

Espera-se que esse seja mais um passo de muitos a serem dados pelo Estado do Rio de Janeiro, no fomento de uma cultura de integridade.

## 2. PRINCIPAIS REFERÊNCIAS LEGAIS E CONCEITUAIS

A Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro – CGE-RJ é a responsável por expedir orientações e procedimentos complementares para a estruturação e implementação do Programa de Integridade Pública no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

A Superintendência de Integridade da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro foi criada em 27 de fevereiro de 2019, por meio do Decreto Estadual 46.590, de 27 de fevereiro de 2019, destinada a dar andamento às políticas de integridade pública e privada no Estado, bem como realizar a condução administrativa dos acordos de leniência.

O arcabouço legal do tema abarca os seguintes normativos:

- **Lei Estadual nº 7.989, de 14 de junho de 2018:** Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro; cria a Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e o Fundo de Aprimoramento de Controle Interno; organiza as carreiras de controle interno; e dá outras providências;
- **Decreto Estadual nº 46.394, de 13 de agosto de 2018:** Dispõe sobre a estrutura organizacional da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências, embasado pelo §3º, do art. 7º, da Lei Estadual nº 7.989, de 14 de junho de 2018;
- **Decreto Estadual nº 46.590, de 27 de fevereiro de 2019:** Altera o Decreto Estadual nº 46.394, de 13 de agosto de 2018, que dispões sobre a estrutura organizacional da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências; e
- **Decreto Estadual nº 46.745, de 22 de agosto de 2019:** Institui o programa de integridade pública no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências.
- **Resolução CGE nº 124, de 04 de fevereiro de 2022:** Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado Rio de Janeiro adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade.

A Lei Estadual nº 7.989/2018, definiu o conceito de **integridade** como sendo “*a função de controle interno que tem por finalidade conceber políticas e procedimentos destinados a prevenir corrupção*”.

Um **Programa de Integridade Pública** é um conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes, atos de corrupção, conflitos de interesses e desvios de conduta, em apoio à boa governança.

Abrange a administração direta, autárquica e fundacional do Estado do Rio de Janeiro e visa promover a ética, a moralidade, a integridade e a eficiência no âmbito da administração pública estadual, bem como proteger os respectivos órgãos/entidades de atos de corrupção, conflitos de interesses, desvios de conduta, fraudes e nepotismo.



Deve incorporar as melhores práticas de governança, se alinhando com os temas ESG (*environmental, social and governance*, traduzido em português: ambiental, social e governança), que se referem à busca pelo reconhecimento por se cuidar do meio ambiente, por construir um mundo mais responsável e justo para as pessoas e, por fim, por utilizar melhores processos de administração, exercendo papel ativo na transformação da gestão pública.

**Plano de Integridade**, por sua vez, é um conjunto de ações que visa fomentar a cultura da ética, integridade e transparência, a fim de nortear a administração pública para a entrega dos resultados das políticas públicas para a população, de forma eficiente, em apoio às boas práticas de governança.

Deve ser formalizado em um documento aprovado pela alta administração, organizando as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo pelo órgão/entidade. É a materialização do Programa de Integridade.

### 3. IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE PÚBLICA

Com a premente necessidade de aprimoramento do controle social sobre a gestão pública, torna-se de extrema importância a existência de ferramentas de acompanhamento e controle dos diversos programas e ações governamentais, a fim de garantir a transparência e a correta aplicação dos recursos públicos, tanto os recursos financeiros quanto os recursos humanos, aplicados no objetivo de devolver à sociedade serviços de qualidade.

Em observância aos regramentos dispostos no Decreto Estadual nº 46.745/2019, órgãos da administração direta e entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo Estadual deverão instituir Programa de Integridade Pública que demonstre o comprometimento da alta administração e que seja compatível com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e área de atuação.

A estruturação do Programa de Integridade ocorrerá por meio do Plano de Integridade, que organizará as medidas a serem adotadas em determinado período de tempo e deverão ser revisados periodicamente.

Diversos entes da federação já possuem Programas e Planos de Integridade já concluídos, bem como outros documentos (manuais, guias etc.) disponíveis na rede mundial de computadores e que podem ser utilizados para incorporar elementos ou aperfeiçoar os Programas e Planos de Integridade Pública a serem desenvolvidos no âmbito do Estado do Rio de Janeiro. Assim, sugere-se conhecer outras experiências.

#### 3.1. Eixos do Programa de Integridade Pública

O artigo 5º do Decreto 46.745/2019 estabelece 4 eixos para estruturação de um Programa de Integridade Pública. São eles:

**3.1.1. Comprometimento e apoio da alta administração:** fundamental para o incentivo da cultura da integridade, por meio da implementação das medidas destinadas à estruturação do ciclo da integridade. Como exemplo de comprometimento da alta administração verifica-se o exemplo a ser dado por meio de um comportamento ético dos dirigentes, não apenas no dia a dia, mas em qualquer comunicação da organização, capacitação ministrada ou regra a ser estruturada.

**3.1.2. Existência de unidade responsável:** instância responsável pela coordenação, implementação e monitoramento do Programa de Integridade, além da coordenação da elaboração do Plano de Integridade.

**3.1.3. Análise, avaliação e gestão dos riscos:** tem por objetivo a identificação das vulnerabilidades do órgão/entidade, bem como das áreas e processos mais suscetíveis à prática de atos de corrupção, de forma a viabilizar a prevenção precisa e eficiente da ocorrência das práticas desviantes em geral.

**3.1.4. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade Pública:** caracterizado como o quarto eixo e tem por objeto a constante atualização de suas ações diante das novas exigências.



## 3.2. Fases do Programa de Integridade Pública

A implementação do Programa de Integridade Pública será realizada com as seguintes fases:

**3.2.1. Identificação e Classificação dos Riscos:** fase responsável pelo cotejamento dos riscos existentes para a organização cujo impacto possa prejudicar o desenvolvimento de atividades com potenciais prejuízos, seja ao erário público ou ao desenvolvimento das atividades em si. É a mola propulsora para o sucesso de um programa de integridade.

**3.2.2. Estruturação do Plano de Integridade:** criação da estrutura do plano para a implementação do Programa de Integridade Pública.

**3.2.3. Elaboração do Código de Ética e Conduta:** a fim de resguardar o interesse público em observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e demais princípios constitucionais. A criação da Comissão de Ética é necessária. É um dos pilares de um sistema de integridade bem estruturado. Tem que ter um conteúdo claro, direto, simples e moderno.

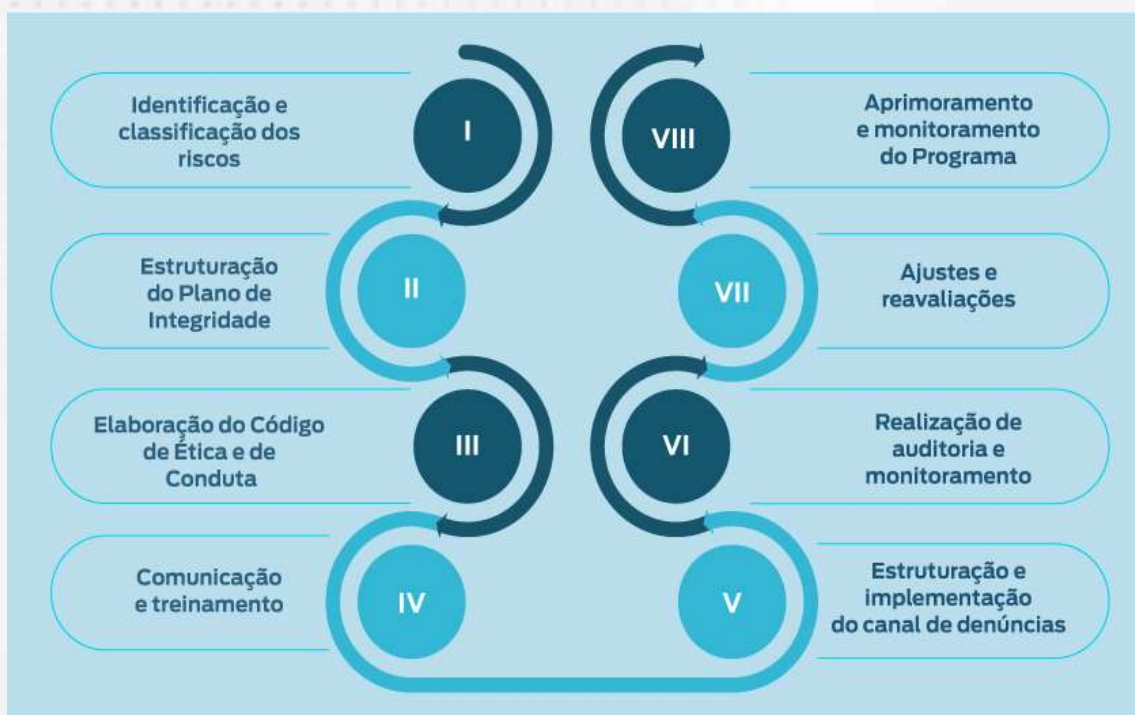
**3.2.4. Comunicação e capacitação/treinamento:** ampla divulgação dos normativos desenvolvidos e divulgação da missão e objetivos da administração. Capacitações/treinamentos devem ser oferecidos para desenvolvimento, ciência e comprometimento de todos os servidores.

**3.2.5. Estruturação e implementação do canal de denúncias:** desenvolvimento de canal a fim de que possam ser recebidas denúncias no intuito de resguardar o interesse público e auxiliar na identificação de desvios, minimizando os riscos para a organização e auxiliando no combate à corrupção.

**3.2.6. Realização de auditoria e monitoramento:** verificação da aderência ao objetivo do órgão/entidade, em observância ao plano de integridade existente.

**3.2.7. Ajuste e reavaliações:** eventuais desvios identificados no monitoramento podem ser corrigidos/ajustados nesta fase.

**3.2.8. Aprimoramento e monitoramento do funcionamento do Programa:** rotina cíclica, cujo objetivo principal é ajustar o Programa de Integridade Pública a fim de obter seu aperfeiçoamento e melhoria contínua.



### Observações:

» Como os programas de integridade começam a ser desenhados?  
Como avaliar por onde começar os trabalhos

- mapeando as áreas sensíveis e relevantes da instituição, como exemplos: atividade fim, licitações, contratos, bens patrimoniais (veículos e estoques), recursos humanos etc.;

- realizando o gerenciamento de riscos à integridade;

- estudando as manifestações da auditoria interna e controle externo etc;

- observando com as prioridades do órgão/entidade definidas no Planejamento Estratégico (PE), Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA);

- avaliando a existência (ou não) do arcabouço ético; e

- considerando a estruturação (ou não) da ouvidoria/transparência, corregedoria e auditoria interna;

- avaliando o tratamento das denúncias e as decisões da corregedoria.

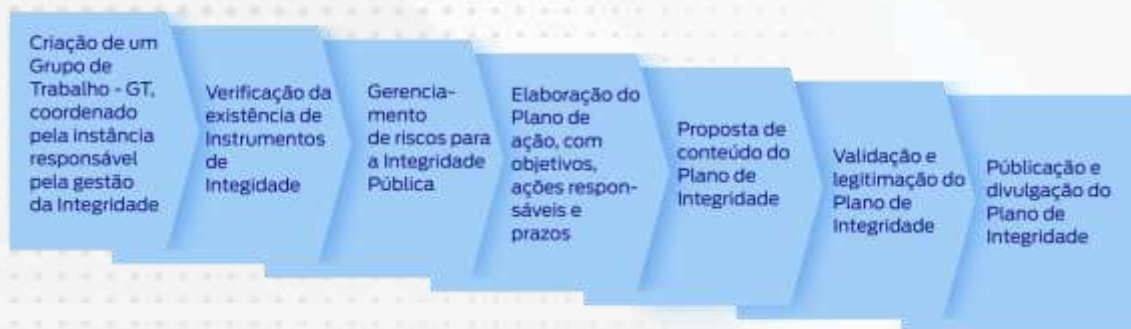
» Deve-se considerar as ações de comunicação promovidas no âmbito interno do órgão/entidade uma relevante ferramenta de trabalho.

» Os mecanismos de prevenção são mais efetivos do que a aplicação de sanções.

» A correição deve existir e ser eficaz a fim de reparar, corrigir e dar o exemplo.

## 4. ORIENTAÇÕES PARA A ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE

A Alta Administração é a responsável pelo mapeamento, desenvolvimento e validação do seu Plano de Integridade, cuja elaboração é de responsabilidade da instância responsável pela gestão da Integridade do órgão/entidade, sendo sugerido que o trabalho siga uma linha lógica, sequencial e progressiva, conforme abordagem apresentada nos itens a seguir.



As sugestões aqui apresentadas não esgotam a possibilidade de mais ações e detalhamentos serem adicionados à elaboração do Plano de Integridade, sendo apenas exemplificativas.

### Observação:

» Sugere-se começar de forma simples e objetiva e, aos poucos, ir aumentando os esforços.

### 4.1. Criação de um grupo de trabalho

É recomendável que a instância responsável pela gestão da Integridade crie formalmente um grupo de trabalho – GT, destinado à elaboração do plano de integridade.

Propõe-se um modelo de Resolução/Portaria para a instituição do grupo de trabalho em questão no site da CGE-RJ no link <http://www.cge.rj.gov.br/integridade-publica/programa-de-integridade-publica/orientacoes/>.

Esse grupo de trabalho deve ser representado por atores estratégicos do órgão/entidade, como segue:

- Unidade de Auditoria Setorial
- Unidade de Corregedoria Setorial
- Unidade de Ouvidoria Setorial
- Unidade de Integridade
- Assessoria Jurídica
- Diretoria Geral de Administração e Finanças
- Unidade de Recursos Humanos
- Unidade de Planejamento e Gestão
- Comissão de Ética
- Assessoria e Chefia de Gabinete
- Assessoria de Comunicação
- Todos os interessados na temática e designados pela alta gestão.

Importante registrar que não é necessário um GT com dedicação exclusiva para o desenvolvimento de suas atribuições, que são as seguintes:

- Conduzir os trabalhos para a criação do Plano de Integridade;
- Reunir pontos teóricos e boas práticas relacionadas ao tema da ética e integridade;
- Orientar a equipe na realização de treinamentos;
- Debater cenários atual e futuro;
- Programar as atividades do grupo de trabalho para garantir o bom andamento das reuniões.

As reuniões do GT devem ser realizadas de forma sistematizada, utilizando e obedecendo os critérios anteriormente definidos, respeitando-se o fluxo processual, conforme sugerido por este guia. O trabalho pode ser dividido entre os membros do GT, conforme o conhecimento sobre a matéria.

É fortemente recomendada a elaboração de atas das reuniões, para que os assuntos tratados e os membros que participaram possam ser documentados. Esse registro é importante para se criar um histórico de todo o processo de construção do Plano de Integridade do órgão/entidade.

#### **Observação:**

» Um modelo de ata é apresentado a título de sugestão, no site da CGE-RJ no link <http://www.cge.rj.gov.br/integridade-publica/programa-de-integridade-publica/orientacoes/>, podendo ser adaptado no órgão/entidade, desde que em conformidade com o Manual de Redação Oficial do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

## 4.2. Verificação da existência de instrumentos de integridade

É passo importante para o planejamento dos trabalhos. São considerados instrumentos de integridade todo e qualquer procedimento, processo, rotina ou ação, implementada ou não, que vise à adoção de boas práticas de governança, evitando ou mitigando práticas lesivas, como ocorrência de fraudes, atos de corrupção, conflitos de interesses, desvios de conduta e nepotismo.

Nesta etapa, os instrumentos de integridade são avaliados no “Questionário para Avaliação da Existência de Instrumentos de Integridade”, subdividido em oito tópicos:

- Comprometimento da Alta Administração
- Planejamento Estratégico
- Políticas de RH: seleção, formação e capacitação das equipes
- Promoção da ética e de regras de conduta para servidores
- Promoção da transparência ativa e do acesso à informação
- Tratamento de denúncias
- Verificação do funcionamento de controles internos e do cumprimento de recomendações de auditoria
- Implementação de procedimentos de responsabilização

### Observação:

» Um modelo de questionário está disponível no site da CGE-RJ, no link <http://www.cge.rj.gov.br/integridade-publica/programa-de-integridade-publica/orientacoes/>, sendo certo que seus tópicos são apenas exemplificativos, ou seja, não esgotam o universo de instrumentos de integridade existentes, podendo ser adaptados conforme as características próprias de cada órgão/entidade.

## 4.3. Gerenciamento de riscos para a integridade pública

A identificação e classificação de riscos para a integridade compõe uma das fases do Programa de Integridade Pública estabelecidas no Decreto Estadual nº 46.745/2019.

Risco à integridade é definido como a vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência da prática de desvios éticos e/ou ilegais que possam violar a conduta de integridade pública.

A gestão de riscos objetiva auxiliar a tomada de decisão, com vistas a prover o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos dos órgãos/entidades, por meio do fortalecimento das decisões em respostas aos riscos, redução de surpresas e prejuízos operacionais, assim como aproveitamento de oportunidades.

Em outras palavras, o gerenciamento de riscos é atividade necessária para diminuir o impacto e a probabilidade de eventos de efeitos negativos nos órgãos/entidades.

Nos termos estabelecidos no Decreto Estadual nº 46.745/2019, o gerenciamento de riscos deve ser realizado sempre considerando: atos de corrupção, conflito de interesses, desvios de conduta, fraudes e nepotismo.

A seleção da ferramenta de riscos a ser utilizada pelos órgãos/entidades é de escolha livre, considerando os critérios de oportunidade e conveniência, mas respeitando os conceitos dos principais *frameworks* de gestão de riscos.

Neste guia recebemos os conceitos da ABNT NBR ISO 31000:2009, que estabelece que o processo de gestão de riscos deve ser parte integrante da gestão, bem como incorporado na cultura e nas práticas do órgão/entidade e, ainda, adaptado em seus processos, sugerindo a seguinte sequência de atividades: i. realizar o estabelecimento do contexto; ii. identificar os riscos; iii. analisar os riscos; iv. avaliar os riscos; v. estabelecer medidas de tratamento; e vi. monitorar os riscos mapeados; conforme breve contextualização a seguir:

**4.3.1. Estabelecimento do contexto:** etapa inicial onde se avalia e compreende os contextos interno e externo do órgão/entidade;

**4.3.2. Identificação dos riscos:** fase em que é realizada uma série de questionamentos e reunidos elementos comprobatórios em relação à adoção de normas, padrões e procedimentos que visem identificar, prevenir e/ou coibir a prática de condutas violadoras da integridade pública;

**4.3.3. Análise dos Riscos:** etapa onde são analisados os riscos levando-se em consideração os fatores causa/efeito, probabilidade de ocorrência e seu impacto na governança corporativa do órgão/entidade;

**4.3.4. Avaliação dos Riscos:** procedimento onde se integram os insumos gerados, possibilitando uma visão consolidada e sistêmica do risco mapeado, facilitando o processo de tomada de decisão acerca do plano de gestão de riscos a ser implantado;

**4.3.5. Tratamento dos Riscos:** etapa da elaboração do plano de ação adotada em resposta aos riscos mapeados e que podem ser:

- a) evitar o risco, ao eliminar a causa raiz do risco, implementando ações para eliminar a probabilidade de ocorrência do evento de riscos;
- b) mitigar o risco, quando busca reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto de um risco a um nível aceitável;
- c) transferir o risco, ao conferir à outra parte a responsabilidade pela gestão ou do impacto gerado pelo evento de risco; ou
- d) aceitar o risco, adotado nos casos em que a probabilidade de ocorrência e o impacto dos eventos de riscos são baixos, de forma que se considera aceitar o risco.

#### 4.3.6. Monitoramento dos Riscos e Comunicação Integrada:

atividades de monitoramento contínuo e sistemático dos riscos mapeados, aliadas a criação de um plano de comunicação integrado que objetiva facilitar a tomada de decisão. Para mais detalhes a respeito do levantamento dos principais riscos à integridade e medidas para seu tratamento cabe consulta ao Guia de Gestão de Riscos elaborado pela CGE-RJ.



Deve ser realizado considerando as condutas violadoras da integridade estabelecidas no Decreto Estadual nº 46.745/2019: fraudes, desvio de conduta, atos de corrupção, conflito de interesses e nepotismo.

São exemplos de circunstâncias que podem incentivar, causar ou permitir condutas violadoras da integridade:

- ausência de arcabouço ético;
- legislação dúbia, desconhecimento de normas;
- resultados a qualquer custo;
- ausência de segregação de funções sensíveis;
- impunidade ou sentimento de impunidade entre os servidores;
- processos decisórios enviesados;
- conflito de interesses;
- pressões organizacionais verticais e horizontais;
- ausência de transparência e controle;
- gestão incorreta de documentação e processos.

Assim, após o preenchimento do “Questionário para Avaliação da Existência de Instrumentos de Integridade” e o gerenciamento dos riscos à integridade, passa-se a construção do Plano de Ação.

#### Observações:

» O gerenciamento de seus riscos à Integridade e a implementação de medidas para o tratamento dos mesmos é de responsabilidade do órgão/entidade.

#### 4.4. Elaboração do Plano de Ação

É o documento que prevê perspectivas de implementação a curto, médio e longo prazos, para o cumprimento das metas.

Para planejar os objetivos a serem alcançados, segundo um critério de prioridade, existem diversos modelos de planos disponíveis, no entanto, com o objetivo de facilitar e agilizar a estruturação do Plano de Ação, é recomendável a utilização de um modelo simples e objetivo.

Apresenta-se a seguir um contendo quatro elementos:

- Descrição: O que está sendo observado?
- Ação: Qual ação será desenvolvida? Como? Quais são as etapas?
- Responsável: Quem será o responsável pela execução?
- Prazo: Quando será realizada?

Descrição	Ação	Responsável	Prazo
O que? What?	Como? How?	Quem? Who?	Quando? When?
O que está sendo observado?	Que ação será desenvolvida? Como? O que vai ser executado? Como será conduzida na prática? Quais as etapas?	Quem será o responsável pela execução?	Quando será realizada? Qual o período e o prazo para a realização?

Mais uma vez fica ao critério dos gestores do órgão/entidade a escolha do Plano de Ação a ser elaborado, sendo recomendável que seja o mais simples possível, com o objetivo de facilitar a sua operação e acompanhamento.

#### Observação:

» O modelo de Plano de Ação mencionado consta do site da CGE-RJ, no link <http://www.cge.rj.gov.br/integridade-publica/programa-de-integridade-publica/orientacoes/>.

## 4.5. Elaboração do Plano de Integridade

Tem como objetivo fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo central, necessitando ser construído com um conteúdo de fácil compreensão, com informações claras e precisas.

Sugere-se que contenha as informações sobre o órgão/entidade, bem como o escopo e objetivo do Plano de Integridade, evidenciando as etapas de desenvolvimento dos trabalhos já realizados e a realizar.

É apresentada a seguir proposta de conteúdo para o Plano de Integridade, sendo sugerida sua formalização de forma eletrônica.

CAPA

MENSAGEM DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

INFORMAÇÕES

- Estrutura organizacional
- Missão, visão e valores
- Objetivos estratégicos

IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

- Eixos do Programa de Integridade
- Comprometimento da alta administração
- Unidade de Gestão de Integridade
- Gestão de riscos à Integridade
- Monitoramento contínuo
- Verificação da existência de instrumentos de integridade
- Controle interno e o cumprimento de recomendações de auditoria
- Código de Ética e de Conduta Profissional
- Comissão de Ética
- Plano de Ação
- Plano de comunicação
- Canal de denúncias
- Correição
- Capacitação continuada

PRINCIPAIS INSTRUMENTOS NORMATIVOS RELATIVOS À INTEGRIDADE

Recomenda-se, também, anexar ao Plano de Integridade, preferencialmente de forma digital:

- Ato de designação da unidade responsável pela Integridade;
- Atas do GT responsável pela criação do plano de integridade;
- Ações do GT instituído;
- Questionário para Avaliação da Existência de Instrumentos de Integridade;
- Levantamento dos principais riscos à integridade e medidas para seu tratamento;
- Outros documentos recebidos por ocasião do trabalho que a unidade responsável pela Integridade julgar pertinentes.

#### Observações:

- » O exemplo apresentado não delimita nem esgota a possibilidade de se adicionar conteúdo que seja pertinente e relevante para o órgão/entidade.
- » Os Planos de Integridade devem ser customizados de acordo com as características e os riscos do órgão/entidade. Não existe um modelo de plano que sirva para todos: cada Plano de Integridade é único, considerando as diretrizes básicas apresentadas.

#### 4.6. Validação e legitimação do Plano de Integridade

Após recebimento, leitura, indicação de modificações e sugestões, se houver, e deliberação do grupo quanto às possíveis alterações, o documento necessita ser consolidado e deve ser encaminhado para validação pela alta administração.

#### 4.7. Publicação e divulgação do Plano de Integridade

O Plano de Integridade, após apresentado e aprovado pela autoridade máxima do órgão/entidade, deve ser divulgado em página eletrônica interna, com a permissão para o registro de comentários e sugestões, bem como tendo a sua publicação formal de aprovação em Diário Oficial e, ainda, disponibilização na página oficial do órgão/entidade na *internet*, consoante o estabelecido pelo art. 7º do Decreto Estadual nº 46.745/2019.

Deverão ser observados os critérios de sigilo impostos pela Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 e pelo Decreto Estadual nº 46.475, de 25 de outubro de 2018, bem como pela Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.

#### Observações:

- » Sugere-se realizar um evento de lançamento do Plano de Integridade, com assinatura e compromisso público do gestor do órgão/entidade.

## 5. TREINAMENTO

Após a aprovação e publicação do Plano de Integridade, a capacitação e a qualificação contínua se constituem ferramentas fundamentais para que os servidores ajam de maneira correta, em alinhamento com os parâmetros éticos de conduta, com os valores do órgão/entidade e como difusor do conhecimento ora recebido.

Faz-se necessário que o conteúdo do Plano de Integridade, bem como o objetivo do órgão/entidade seja difundido e assimilado por todos os servidores.

Trata-se de importante etapa para o atingimento dos objetivos do Plano de Integridade, sendo recomendado que os treinamentos sejam ministrados de forma periódica e contemplem todos os agentes públicos do órgão/entidade, devendo possuir, sempre, linguagem clara e objetiva.

## 6. MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO

O monitoramento é a etapa cuja importância reside em analisar e identificar a aderência do Plano de Integridade aos objetivos, missões, visões e valores do órgão/entidade, a fim de fortalecer o Programa de Integridade existente, minimizando os riscos para a integridade.

Sugere-se que o monitoramento seja feito de maneira periódica, garantindo assim seu melhoramento contínuo.

Portanto, trata-se de rotina contínua importante para a identificação de potenciais novos riscos, bem como o aprimoramento das ações, processos e medidas em vigor do Programa de Integridade.

Em relação à atualização do Plano de Integridade, esta também deverá ser contínua com periodicidade pré-definida, estabelecida pelos gestores dos órgãos/entidades, a fim de estruturar bases para análise comparativa e avaliações, implicando, se for o caso, em redefinição de bases conceituais e estratégicas da versão anterior.

## 7. GLOSSÁRIO

**Alta administração:** corpo dos dirigentes máximos do órgão/entidade.

**Atos de Corrupção:** abuso do poder confiado para obtenção de benefícios privados. A corrupção pode ser classificada como grande, pequena e política, dependendo do volume de dinheiro perdido e do setor em que ocorre. São atos intencionais que podem ser ativos ou passivos.

**Conflito de Interesses:** 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 (Lei Federal nº 12.813, de 16.05.2013).

**Controle Interno:** processo sistemático que remete a um conjunto de padrões, normas, procedimentos, rotinas de trabalho que de forma integrada e inter-relacionada destinam-se ao monitoramento das ações/atividades do órgão/entidade, de forma a mitigar e/ou evitar possíveis eventos de riscos.

**Desvios de Conduta:** é um ato consciente com envolvimento direto ou indireto da alta gestão do órgão/entidade. Ou seja, relaciona-se à prática de condutas antiéticas e ilícitas, que ferem as normas de conduta do funcionalismo público. São exemplos: i. o abuso de poder (ou abuso de autoridade), conceituado como o ato humano de se prevalecer de cargos para fazer valer vontades particulares, desviando-se da finalidade pública; e ii. pressões internas ou externas, que é forma derivada do abuso de poder, que remete a pressões psicológicas que podem ser de ordem hierárquica (organograma do órgão/entidade), de ordem informal (colegas de trabalho), organizacional, política ou social (externa), e que venham a influenciar indevidamente a atuação do agente público.

**Ética:** conjunto de padrões de conduta para o governo, empresas e sociedade, que orienta decisões, escolhas e ações com base em valores e normas de integridade.

**Framework:** termo em inglês que significa estrutura e que, em administração, pode ser considerada a estrutura conceitual básica que permite a realização de entregas padronizadas para diferentes objetos de negócio.

**Fraudes:** refere-se ao ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis. A fraude pode ser caracterizada por manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, passivos e resultados; apropriação indébita de ativos; supressão ou omissão de transações nos registros contábeis; registro de transações sem comprovação; e aplicação de práticas contábeis indevidas.

**Gerenciamento de Riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização (Resolução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016).

**Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

**Governança no setor público:** compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Resolução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016).

**Impacto:** medida de potencial comprometimento do objetivo do órgão/entidade.

**Integridade:** função de controle interno que tem por finalidade conceber políticas e procedimentos destinados a prevenir corrupção (Lei Estadual nº 7.989, de 14.06.2018). Comportamentos e ações consistentes com um conjunto de princípios e padrões éticos ou morais adotados por indivíduos e instituições, criando uma barreira para a corrupção (Transparência Internacional).

**Integridade pública:** refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE).

**Nepotismo:** forma de favoritismo através do qual alguém, numa posição oficial, usa o seu poder e autoridade para nomear, contratar ou favorecer familiares, amigos ou conhecidos, sem consideração pelo seu mérito. (vedação de nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, conforme a Súmula Vinculante nº 13, editada pelo STF).

**Plano de ação:** documento integrante ao Plano de Integridade Pública que conterá as informações relacionadas ao plano de integridade, tais como objetivos, ações e responsáveis, com as respectivas datas inicial e final de cada etapa a ser desenvolvida.

**Plano de Integridade:** documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente.

**Probabilidade:** chance de um evento ocorrer dentro de um prazo estabelecido para alcançar o objetivo do órgão/entidade.

**Programa de Integridade Pública:** conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes, atos de corrupção, conflitos de interesses e desvios de conduta, em apoio à boa governança.

**Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos do órgão/entidade.

**Risco para a integridade:** vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência da prática de fraudes, atos de corrupção, conflitos de interesses e desvios de conduta.

## 8. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA – ANCINE. Plano de Integridade da ANCINE. Rio de Janeiro, RJ, abr. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ancine-plano-de-integridade-atualizado.pdf/view>. Acesso em 21 nov. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000:2009. Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS – CGE-MG. Guia de Integridade Pública. Diretrizes e Estratégicas para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais. Volume 1 – Conceitos e possíveis aplicações. Belo Horizonte, MG. Disponível em: [http://cge.mg.gov.br/phocadownload/Integridade/Guia%20de%20Integridade%20Publica\\_Volume%20I.pdf](http://cge.mg.gov.br/phocadownload/Integridade/Guia%20de%20Integridade%20Publica_Volume%20I.pdf). Acesso em 21 nov. 2021.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS – CGE-MG. Guia de Integridade Pública. Diretrizes e Estratégicas para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais. Volume 2 – Passo a passo para a elaboração dos planos de integridade nos órgãos e entidades. Belo Horizonte, MG. Disponível em: <http://www.cge.mg.gov.br/phocadownload/Integridade/Guia%20de%20Integridade%20Pblica%20II.pdf>. Acesso em 21 nov. 2021.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS – CGE-MG. Plano de Integridade da CGE-MG. Belo Horizonte, MG, mai. 2018. Disponível em: [http://cge.mg.gov.br/phocadownload/arquivos\\_diversos/pdf/Plano\\_de\\_Integridade\\_CGE\\_2018.pdf](http://cge.mg.gov.br/phocadownload/arquivos_diversos/pdf/Plano_de_Integridade_CGE_2018.pdf). Acesso em 21 nov. 2021.

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO – CGM-SP. Planos de Integridade e Boas Práticas. Disponível em: [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria\\_geral/programa\\_de\\_integridade/index.php?p=289939](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria_geral/programa_de_integridade/index.php?p=289939). Acesso em 21 nov. 2021.

FREEPIK. Banco de fotos e vetores gratuitos. 2021. Disponível em: <https://br.freepik.com>. Acesso em 21 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARENCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. Coleção Programa de Integridade. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/colecao-programa-de-integridade>. Acesso em 21 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARENCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, Brasília, mai. 2016. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/KujrwOTZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/KujrwOTZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em 21 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARENCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública: Orientações para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional. Abril, 2018. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>. Acesso em 21 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARENCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. Guia Prático das Unidades de Gestão de Integridade. Brasília, DF, jun. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/unidades-de-gestao.pdf>. Acesso em 21 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARENCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. Manual para Implementação de Programas de Integridade: orientações para o setor público. Brasília, DF, jul. 2017. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual\\_profip.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf). Acesso em 21 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARENCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. Plano de Integridade da CGU. Brasília, DF, 2018. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41667/5/Plano\\_de\\_Integridade\\_CGU\\_2018.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41667/5/Plano_de_Integridade_CGU_2018.pdf). Acesso em 21 nov. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda. Plano de Integridade. Belo Horizonte, MG, ago. 2020. Disponível em: [http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/Plano\\_de\\_Integridade\\_SEF/Plano\\_de\\_Integridade\\_SEF.pdf](http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/Plano_de_Integridade_SEF/Plano_de_Integridade_SEF.pdf). Acesso em 21 nov. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento. Plano de Integridade. Belo Horizonte, MG, dez. 2018. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/documento/plano-de-integridade-seplag>. Acesso em 21 nov. 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Paris, 2017. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em 21 nov. 2021.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Glossário Anti-Corrupção. Disponível em: <https://transparencia.pt/glossario-anti-corrupcao/>. Acesso em 21 nov. 2021.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice de Percepção da Corrupção 2019. Brasil, 2020. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/asset/67:indice-de-percepcao-da-corrupcao-2019?stream=1>. Acesso em 21 nov. 2021.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice de Percepção da Corrupção 2020. Brasil, 2021. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/ipc-indice-de-percepcao-da-corrupcao-2020>. Acesso em 21 nov. 2021.



**GOVERNO DO ESTADO**  
**RIO DE JANEIRO**