



# MANUAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

PROIN

Orientações para a Implantação do  
Plano de Integridade aos Órgãos e  
Entidades vinculados a Administração  
Pública Estadual sob a luz do Decreto  
nº 26.238 de 19 de julho de 2021.

---

**CONTROLADORIA-GERAL  
DO ESTADO - CGE**



Marcos José Rocha dos Santos  
Governador do Estado de Rondônia

José Atílio Salazar Martins  
Vice-Governador do Estado de Rondônia

Francisco Lopes Fernandes Netto  
Controlador-Geral do Estado

Rodrigo Cesar Silva Moreira  
Coordenador Técnico

Pablo Jean Vivan  
Gerente da Gerência de Riscos e Monitoramento

Renata de Oliveira Santos  
Núcleo de Integridade

## FALA DO GOVERNADOR

O Programa de Integridade (PROIN) em Rondônia foi instituído pelo Decreto nº 26.238 em 19 de julho de 2021 visando disseminar entre os agentes públicos a cultura de controle interno, gestão de riscos e de prevenção a corrupção em todas as suas formas, além de estimular os valores da integridade, ética e transparência nos atos administrativos.

A implementação deste programa é a busca do resultado-chave à 4ª Batalha do Plano Estratégico de Rondônia 2019 – 2023, com a declarada pretensão de tornar o Estado de Rondônia referência nacional no enfrentamento à corrupção, a fim de garantir o cidadão de maior confiabilidade nas instituições, com a implementação de planos de integridade, monitoramento de relações de conflitos de interesses e criação de mecanismos anticorrupção.

Diante desta bandeira levantada para o fomento da cultura de integridade e de aprimoramento de instrumentos de controle e combate à corrupção no âmbito estadual, cabe à Controladoria-Geral do Estado prover a implementação de procedimentos que viabilizem ações de efetivação do Programa de Integridade em Rondônia, em consonância com a política de transparência da gestão no âmbito do Poder Executivo Estadual.

**Marcos José Rocha dos Santos**  
**Governador do Estado de Rondônia**

## APRESENTAÇÃO

É com a expectativa de um futuro promissor que a Controladoria-Geral do Estado em cumprimento a sua finalidade de Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual e ao Decreto nº 26.238, de 19 de julho de 2021, publicita o presente Guia Prático para a Implantação do Programa de Integridade (PROIN) em Rondônia, com finalidade maior de mitigar a ocorrência de corrupção e desvios éticos no âmbito do setor público, pautados na 4ª Batalha do Plano Estratégico de Rondônia 2019 – 2023.

Esse exemplar tem como objetivo criar um movimento passo a passo para viabilizar a estratégia de construção dos Planos de Integridade dos órgãos e entidades no âmbito estadual, para o bom desempenho da gestão governamental do Estado de Rondônia, com o objetivo maior de aprimorar a estrutura de governança, gestão de riscos, controles e fomento à conduta de ética e de procedimentos de integridade baseados nos princípios de: liderança, integridade, compromisso, relevância e transparência.

Agradecemos a todos os órgãos vinculados a Administração Pública Estadual o apoio e adesão a essa iniciativa, para construção participativa e a concretude do PROIN no estado.

**Francisco Lopes Fernandes Netto**  
**Controlador-Geral do Estado**

## SUMÁRIO

Fala do Governador .....	3
Apresentação .....	4
Introdução .....	6
Passos para Construção do Plano de Integridade.....	8
• Primeiro Passo Adesão e Designação .....	10
• Segundo Passo Elaboração e Validação.....	11
• Terceiro Passo – Gestão dos Riscos.....	11
• Quarto Passo – Monitoramento.....	20
Designação da Unidade Responsável pelo Programa de Integridade .....	22
Elaboração do Plano de Integridade .....	24
Modelo nº 01 - Portaria de designação de Unidade de Gestão da Integridade .....	28
Modelo nº 02 - Portaria de designação do servidor responsável pela Unidade de Gestão da Integridade .....	30
Modelo nº 03 - Planilha de levantamento da situação da unidade e instrumentos de integridade e providências .....	31
Referências .....	32

## Introdução

O Programa de Integridade Rondoniense almeja a internalização cultural e o espírito ético de seus stakeholders, no sentido de buscar comportamentos e ações íntegras que promovam ambientes éticos e transparentes na formulação de procedimentos internos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção, fraudes, subornos, irregularidades e quaisquer outros desvios éticos e de conduta, traduzidos por meio dos Planos de Integridade promovidos pelos órgãos e entidades vinculados ao governo, na construção de um ambiente cada vez mais íntegro, voltados ao interesse público, ao controle social e transparência das políticas públicas governamental.

O Plano de Integridade é um dos pilares principais na estruturação da gestão de processos e das boas práticas da governança, tendo como fruto, a melhora da imagem da instituição e a satisfação dos agentes, colaboradores e da sociedade, a saber:

- i. Gestão de risco e controle interno;
- ii. Mecanismo de identificação de riscos;
- ii. Antecipação de problemas;
- iv. Correção efetiva de não-conformidades;
- v. Limitação de responsabilidades; e
- vi. Fortalecimento do processo decisório, conduta ética entre servidores, agentes e terceiros.

O plano deve ser concebido e implementado de acordo com o perfil específico de cada órgão e as medidas de proteção nele estabelecidas devem ser analisadas e implantadas de acordo com os riscos de integridade identificados na atuação e funcionamento de cada organização.

O processo de implantação do Plano de Integridade em cumprimento as determinações explícitas no Decreto nº 26.238 de 19/07/2021, pautadas especificamente nos Art. 5º e 6º, estruturados pelos eixos abaixo relacionados, deverá seguir as premissas da Governança Pública por meio de ações institucionais públicas internas sistematizadas por um conjunto coerente de ações, gestão de risco e controle interno.

Esse processo de construção deverá ser apoiado por equipe técnica e políticas especializadas no âmbito preventivo que permitam o dinamismo na tomada de decisão, sempre que uma ameaça à integridade da organização for identificada.

Para a estruturação do programa de integridades devem ser observados eixos estruturantes para dar suporte às ações e medidas para a sua construção, tais como:

- i. Comprometimento e apoio da alta administração;
- ii. Existência de unidade responsável pela implementação e execução do Programa, no Órgão ou Entidade;
- iii. Gestão dos riscos associados ao tema da integridade;
- iv. Prescrição clara, objetiva e didática de todas as regras e instrumentos que compõem o Programa; e
- v. Monitoramento contínuo dos atributos do Programa.

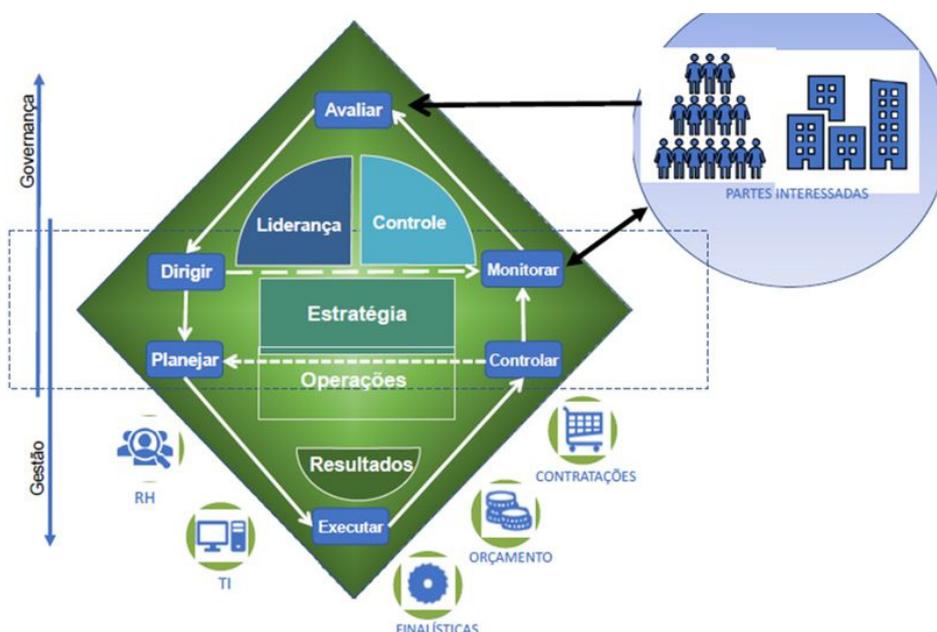
No processo inicial cabe ao responsável pelo órgão ou entidade vinculados a Administração Pública Estadual seguir os passos apresentados nesse guia, bem como, se basear em modelos apresentados a fim de concluir as fases normativas para a implantação do referido programa de integridade de sua responsabilidade.

## Passos para Construção do Plano de Integridade

Para a construção do plano de integridade, sugerimos os passos apresentados a seguir, que se sustentam na **capacidade de governo** (governança), representada pelo ciclo de liderança, direcionamento, monitoramento e avaliação; e a **gestão governamental**, marcada pelos processos de gestão colaborativa e participativa sob a cultura organizacional (crenças, valores e condutas).

Processos estes voltados para o desempenho do planejamento, execução e controle e na formulação de estratégias com a finalidade de ampliar as oportunidades individuais, institucionais e regionais, estimulando a incorporação de novas tecnologias, criatividade e inovação na gestão pública, na adoção de novas práticas de governança, e desenvolvimento de capacidades e competências, com enfoque na implementação e implantação de mecanismos e procedimentos eficientes, com responsabilidade e ética nos processos decisórios governamentais na prestação de contas dos resultados de suas ações – accountability – para a efetivação das políticas públicas, baseados nos princípios dos valores de integridade, como: liderança, ética, compromisso, relevância, transparência, controle social e interesse público; representados graficamente pelo economista Paulo Grazziotin (CGU, ago. 2021).

Figura 1 - Modelo de governança e gestão – TCU

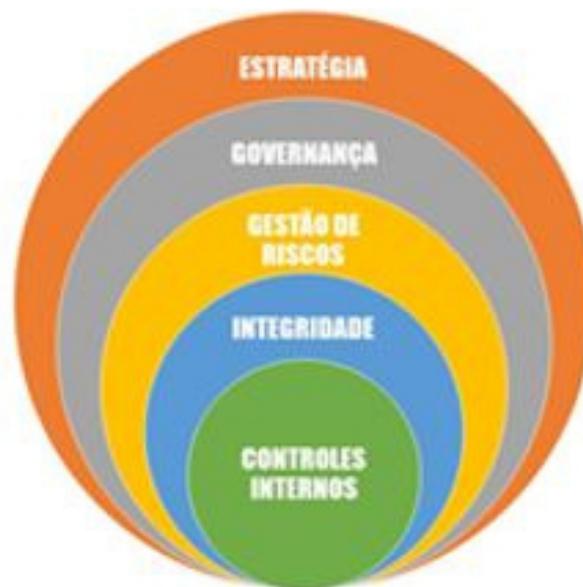


A propositura apresentada por Grazziotin é a adoção de um conjunto de procedimentos de gestão de governança pública organizacional, de forma cíclica entre a Governança (ideias/pensar) e sua Gestão (execução/agir), com a inserção da gestão de riscos, com o objetivo de descobrir novas oportunidades de remover controles internos desnecessários, para se obter melhor desempenho da organização e entrega de resultados esperados pelos cidadãos. [1]

A inserção da gestão de risco traz benefícios à administração pública na perspectiva qualitativa e na adoção de uma gestão proativa, por meio da identificação e tratamento dos riscos, tornando-a mais eficaz nos controles internos de gestão, alocação e uso dos seus recursos, proporcionando assim um aumento das chances de atingir os seus objetivos finalísticos.

Nesse sentido e em cumprimento ao decreto estadual nº 26.238, de 19/07/2021, especificamente aos artigos 1º, 2º e 3º, a estrutura do Plano de Integridade a ser construído vem ao encontro ao conceito do Diagrama de Venn, apresentados por Grazziotin, conforme figura abaixo.

Figura 2 - Integridade e Diagrama de Venn



Fonte: Paulo Grazziotin (CGU, ago. 2021)

[1] Fonte: Portal/TCU nº 170, de 12/11/2020, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionais ao Tribunal de Contas da União, 3ª edição, páginas 8 e 9.

Para tal, apresentamos como sugestão para a construção coletiva e participativa do Plano de Integridade 4 (quatro) grandes passos interligados e cíclicos a serem seguidos, conforme figura abaixo.

Figura 3 - Passos para a construção do Plano de Integridade sugerido – CGE/RO



Fonte: Equipe Técnica da Gerência de Gestão de Riscos e Monitoramento (GGRM/CGE/RO).

## Primeiro Passo - Adesão e Designação

O primeiro passo consiste na adesão da instituição ao Programa de Integridade (PROIN) e designação por ato normativo da equipe responsável pela elaboração e estruturação do Plano de Integridade.

Importante nessa fase é estabelecer as competências de cada *stakeholders*, promover estratégias de sensibilização para uma construção coletiva e participativa do plano de integridade, criação de canais de comunicação e disseminação dos conceitos e conteúdo para os interlocutores, das diversas áreas da instituição relativos aos principais eixos temáticos do Plano de Integridade instituído no estado pelo Decreto nº 26.238, de 19/07/2021.

## Segundo Passo - Elaboração e Validação

Este passo consiste no planejamento das ações estratégicas, divididas em estágios para a elaboração do Plano de Integridade propriamente dito.

Como sugestão apresentamos os estágios abaixo a serem seguidos com o objetivo de trazer um norte para realizar um desenho sob medida para as necessidades e potencialidades do órgão ou entidade, a ser implementado com ações que levem em conta a realidade que se quer transformar, sendo eles:

- i. Levantamento do cenário atual do órgão, a fim de obter um diagnóstico de situação quanto as práticas e instrumentos de integridade;
- ii. Registrar as medidas de integridade em vigor;
- iii. Realizar análise de cenário atual X cenário almejado;
- iv. Registrar objetivos pretendidos;
- v. Levantar riscos e medidas de controle;
- vi. Elaborar estratégias para se obter um ambiente para a construção coletiva e participativa e implementação do Plano de Integridade.

## Terceiro Passo – Gestão dos Riscos

Esta etapa envolve a identificação, avaliação e priorização de riscos específico de cada órgão ou entidade e as proposituras de medidas de tratamento dos riscos de integridade mais relevantes na organização.

Os riscos de integridade caracterizam-se como vulnerabilidades institucionais que podem favorecer ou facilitar práticas de corrupção, fraudes, conflitos de interesse, como, por exemplo: a solicitação ou recebimento de quantias indevidas por agentes públicos, abuso de poder, uso de verbas públicas para fins privados, situações que configuram conflito de interesses e nepotismo, dentre outros.

No processo de identificação dos riscos de integridade é importante buscar e conhecer sua finalidade e competências, processos, força de trabalho, perfil dos usuários e grupos que são afetados por suas decisões, sob a ótica econômica, social e política, além do grau de interação entre a organização e o setor privado e principalmente o grau de maturidade em que se encontram a setorial de controle interno e o gerenciamento de riscos do órgão ou entidade.

Para o alcance desse grande passo sugerimos a busca de respostas às seguintes perguntas literalmente formuladas pela CGU:

i. Quais os **principais riscos** de integridade a que a organização está sujeita?

ii. Quais **áreas** da organização estão mais vulneráveis a esses riscos?

iii. Dentro dessas áreas, em quais **processos** de trabalho os riscos determinados podem se manifestar?

iv. Dentro de cada processo, identificar o **evento/comportamento** que se quer evitar, ou seja, como determinado risco pode se manifestar?

v. Quais **fatores** podem dar causa à manifestação de um risco determinado nessa área /processo?

vi. Como **categorizar e classificar** os riscos, priorizando os fatores de risco mais críticos?

Nessa etapa poderá valer-se de várias dinâmicas e métodos de gestão qualitativa e quantitativa para o levantamento das informações, tais como: fluxograma; diagrama de Ishikawa; folha de verificação; histograma; diagrama de Pareto; diagrama de dispersão; carta de controle e diagrama de processos.

Ainda nessa etapa, é de suma importância identificar e avaliar as **diferentes formas em que os riscos se manifestaram** (ações ou inações), classificadas como condutas antiéticas; atitudes corruptas; desvios de função pública; etc, bem como, **a partir da sua origem**, tais como: fatores de risco externos; organizacionais e individuais.

Para essa etapa, não existem modelos prontos devido à grande variação da manifestação dos fatores de risco a integridade e do caso concreto que originou a ocorrência. Nesse sentido a CGU disponibilizou um rol exemplificativo dos fatores de risco mais comuns que podem ser utilizados como início de um processo de identificação de riscos de integridade, a saber:

- Legislação e normas internas imprecisas ou omissas;
- Não observância de legislação/normas internas;
- Pressões organizacionais verticais (hierárquicas) e horizontais (colegas de trabalho);
- Ausência/deficiência de alimentação de sistemas informatizados;
- Ausência/deficiência de controles hierárquicos;
- Ausência/deficiência de mecanismos de controle interno;
- Ausência/deficiência de planejamento estratégico e operacional;
- Ausência/deficiência de segregação de funções sensíveis;
- Ausência/deficiência de recursos humanos/orçamentários;
- Desconhecimento de normas e procedimentos pelos servidores;
- Desconhecimento de normas e procedimentos pela população atendida;
- Ausência/deficiência de políticas de transparência e controle social;
- Fragilidades em estimativas de valores/quantitativos de bens/serviços;
- Impunidade ou sentimento de impunidade entre os servidores;
- Ingerências externas nas atividades do órgão/entidade;
- Gestão incorreta de documentos/processos.

Outro método muito utilizado é a análise do histórico de casos de quebra de integridade envolvendo o órgão e seus servidores, tais como: casos de corrupção, nepotismo, conflitos de interesses, dilemas éticos e, etc. Para tal pesquisa poderá valer-se de:

- notícias publicadas na mídia;
- relatórios de procedimentos éticos e disciplinares já julgados;
- denúncias recebidas; e

- sugestões e reclamações encaminhadas e tratadas pela ouvidoria; relatórios da Unidade Executora/Setorial de Controle Interno, da Controladoria Geral do Estado e dos Tribunal de Contas do Estado (TCE) e Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União (TCU) nos casos de verbas federais.

Como produto espera-se uma relação dos fatores de riscos de integridade por área e processos que mais ocorreram e sua origem, relacionados conforme modelo abaixo.

Figura 4 - Modelo de quadro fictício de levantamento de manifestações e fatores de risco

*Área: Diretoria de Gestão Interna*

*Processo: Licitações*

*Risco: Solicitação ou recebimento de propina/pagamento indevido*

#	Risco	Manifestação do risco	Fatores de risco
1	Ausência de orientação restringindo o recebimento de representantes de empresas por servidor desacompanhado ou sem registro formal.	Denúncias na ouvidoria do órgão afirmam que servidores se reúnem com fornecedores sem registro formal e às vezes individualmente e fora do local de trabalho.	Não há um normativo regulamentando a forma e o local de tais reuniões.
2	Servidor ou grupo de servidores com excessivo nível de poder	Um processo disciplinar descobriu que um servidor corrupto era o único responsável na unidade pela elaboração de pareceres técnicos com poder de excluir empresas dos certames. Não havia procedimentos claros para análise da decisão pelos superiores.	Determinada pessoa/unidade concentra muita responsabilidade em uma atividade do órgão que pode ser possível alvo de corrupção.

Fonte: Ministério da Transparência Controladoria-Geral da União – CGU. Manual para a Implementação de Programas de Integridade, página 28.

Na etapa de análise e avaliação dos riscos identificados é de suma importância selecionar e validar junto a alta direção os riscos de integridade mais relevantes, segundo aos parâmetros de maior probabilidade de ocorrência e o impacto das consequências para a instituição, ou seja, os riscos a serem aceitos, transferidos, tratados ou mitigados expressos no plano de integridade.

Para o processo de avaliação dos riscos a serem incluídos no plano de integridade, como sugestão apresentamos a seguir tabelas que expressão escalas relativas de valores máximos e mínimos a serem atribuídos para indicar uma pontuação de probabilidade e impacto, conforme escore apresentado no Manual para a Implementação de Programas de Integridade da CGU.

Tabela 1 - Pontuações para a probabilidade de um risco ocorrer

Classificação	Descrição	Nível (peso)
Muito baixa	baixíssima possibilidade de o evento ocorrer.	1
Baixa	o evento ocorre raramente.	2
Média	o evento já ocorreu algumas vezes e pode voltar a ocorrer.	3
Alta	o evento já ocorreu repetidas vezes e provavelmente voltará a ocorrer muitas vezes.	4

Fonte: Adaptado da escala qualitativa simplificada de probabilidade por Paulo Grazziotin (CGU, ago. 2021) e do Manual para a Implementação de Programas de Integridade da CGU.

Tabela 2 - Pontuações às consequências de ocorrência do risco, seu impacto na organização

Classificação	Descrição	Nível (peso)
Muito baixo	consequências insignificantes caso o evento ocorra.	1
Baixo	consequências menores em processos e atividades secundários.	2
Médio	consequências relevantes em processos e atividades secundários ou consequências menores em processos e atividades prioritárias.	3
Alto	consequências relevantes em processos e atividades prioritárias.	4

Fonte: Adaptado da escala qualitativa simplificada de impacto por Paulo Grazziotin (CGU, ago. 2021) e do Manual para a Implementação de Programas de Integridade da CGU.

Após aplicação das pontuações quanto a probabilidade e impacto dos riscos selecionados conforme as tabelas acima, estas poderão ser representadas por meio do cruzamento dessas através do Mapa de Calor, tendo como produto final o exemplo demonstrado na figura a seguir:

Figura 5 – Exemplo de Mapa de Calor



Fonte: Elaboração própria – NI/CGE/RO

Escore: Pontuações para a probabilidade e às consequências (impacto) de um risco ocorrer

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto
1	2	3	4

Fonte: Elaboração própria – NI/CGE/RO

Com o resultado obtido pelo Mapa de Calor é sugerido a construção da Matriz de Riscos por meio da aplicação do diagrama de cálculo de risco de 4X4 ou 5X5 colunas, conforme representação fictícia abaixo:

Figura 6 – Matriz de Risco – diagrama de cálculo de risco de 4 colunas

Probabilidade/Impacto		Probabilidade			
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta
Impacto	Alto	8	10	15	25
	Médio	9	12	12	21
	Baixo	3	6	10	11
	Muito Baixo	2	4	9	11
		Alto	Médio	Baixo	Muito baixo
		> 15 a 25	> 8 a 12	> 3 a 6	1 a 2

Fonte: Elaboração própria – NI/CGE/RO

Em seguida deverá ser estabelecido a ordem de prioridade para o tratamento de riscos, de acordo com as forças e fraquezas da sua unidade ao risco, perante as definições contidas no Manual para a Implementação de Programas de Integridade da CGU, a saber:

- **Aceitar:** A entidade decide não fazer nada em relação ao risco. A sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências. O tratamento de tais riscos pode ser previsto em um Plano de Contingência. É geralmente uma ação escolhida para riscos com baixo impacto e probabilidade.
- **Transferir:** O risco possui probabilidade e impacto tão altos que a organização não pode suportar e decide transferi-los a outra entidade. Por exemplo, um órgão público decide contratar um seguro de acidentes para certos empregados que exercem atividades muito perigosas – ele transfere o seu risco de sinistro para uma outra entidade.

- **Mitigar:** O órgão/entidade decide atuar para reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco, tornando-o menor ou mesmo removendo-o da lista dos principais riscos.
- **Evitar:** Envolve alterar o plano de gerenciamento do projeto para eliminar a ameaça, eliminando a causa do problema. Por exemplo, um órgão pode discutir a evitar o oferecimento de determinado serviço por envolver riscos de alto impacto e probabilidade.

Perante os conceitos acima demonstrados defina a possível resposta para cada evento de risco, com foco na reflexão quanto ao benefício dos controles/ações que poderão ser implementados / melhorados, conforme opções resumidas abaixo.

Figura 7 – Possíveis respostas à evento de risco

 <b>Evitar</b>	<b>Evitar:</b> Descontinuar as atividades que geram o risco.
 <b>Reduzir</b>	<b>Reduzir:</b> Adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos riscos.
 <b>Compartilhar</b>	<b>Compartilhar/transferir:</b> Transferir ou compartilhar parte do risco, reduzindo a probabilidade e/ou impacto. Ex. seguro, terceirização da atividade.
 <b>Aceitar</b>	<b>Aceitar:</b> Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes.

Fonte: SEFIN/RO

Segundo os parâmetros tratados acima deve-se posteriormente elaborar registro dos riscos identificados, priorizados e validados pela alta direção por áreas ou por processos, utilizando as definições e pressupostos, e escores quanto a pontuação para medir em termos quanto a impacto e probabilidades de ocorrência dos riscos. Para tal, esta CGE irá disponibilizar planilha editável via e-mail no formato excel para tratar da condução de elaboração do Mapa de Risco quanto a: Identificação de Eventos de Riscos, Avaliação do Riscos e Resposta a Risco, como exemplo abaixo.

Figura 8 – Parte A – Identificação de Evento de Riscos

Sub processo / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos						
	Eventos de Risco	Causas	Probabilidades	Efeitos / Consequências	Categoria do Risco	Natureza do Risco	Nível do Risco

Fonte: Adaptado - SEFIN/RO

Legenda:

Categoria de Risco	Natureza do Risco	Nível do Risco
Estratégico	Orçamentário	Risco Alto
Operacional	Financeiro	Risco Médio
Fraude	Processos	Risco Baixo
Reputação	Pessoa	Risco Muito Baixo
Integridade		
Fiscal/ Contábil		
Conformidade		
Todas		

Figura 9 – Parte B – Avaliação do Riscos

Identificação dos Controles Existentes		
Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desenho do Controle	Avaliação quanto a Operação do Controle

Fonte: Adaptado - SEFIN/RO

Figura 10 – Parte C – Resposta a Risco

Possíveis Respostas	Resposta a Risco					
	Controles Propostos / Ações Propostas					
	Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status	Situação

Fonte: Adaptado - SEFIN/RO

## Quarto Passo – Monitoramento

Este passo consiste no controle da implementação do Plano de Integridade, com o objetivo de assegurar a execução das ações gerenciais planejadas com o intuito de reduzir a probabilidade de ocorrência do risco ou seu impacto, bem como as medidas implementadas para o tratamento do risco, assegurado pelo Art. 10º do Decreto nº 26.238 de 19/07/2021.

Este controle de implementação se diferencia do simples acompanhamento, por se tratar de monitoramento do progresso das ações, iniciativas e objetivos estratégicos ao longo do período de vigência do plano de integridade, como forma de garantir a proposição de ações corretivas para o realinhamento das estratégias de controle dos riscos para se alcançar os resultados planejados durante a execução do plano.

Este processo de monitoramento sugerido para o plano de ação de integridade está pautado na utilização do indicador estratégico de atitude que irá derivar o controle ao risco por meio de critérios segundo o coeficiente necessário as respostas aos desvios apontados no mapeamento, fundamentada pela equação proposta por Altounian, Souza, e Lapa.

Figura 11 – Equação fundamental do controle

$$\text{Controle} = (\text{Situação} \times \text{Critério}) + \text{Atitude}$$

Fonte: Gestão e Governança Pública Para Resultados; (2017, p. 226).

Para tal acompanhamento cabe criar planilha para efetuar o plano de implementação de controles, que nada mais é o próprio Plano de Ação, como podemos visualizar no modelo criado pela Secretaria de Finanças do Estado de Rondônia (SEFIN/RO).

Figura 12 – Plano de Controles - Plano de Ação

Plano de Implementação de Controles																	
Órgão/Unidade:																	
Cerência / Assessoria:																	
Temática:																	
Processo:																	
Objetivo Relacionado:																	
Gestor Responsável:																	
Responsáveis pela Análise:																	
Período de Análise:																	
Subprocesso / Atividade	Evento de Risco	Nível de Risco	Resposta a Risco	Categoria do Risco	Natureza do Risco	Controle Proposto / Ação Proposta											
						O que?		Onde?	Quem?	Como?	Quando?						
						Descrição	Tipo	Objetivo	Área Responsável pela Implementação	Responsável Implementação	Como será implementado	Intervenientes	Data do Início	Data da Conclusão	Status		

Legenda: Nível de Risco			
Alto	Médio	Baixo	Muito baixo
> 15 a 25	> 8 a 12	> 3 a 6	1 a 2

Legenda: STATUS				
Não iniciado	Em andamento	Alerta /Atenção	Atrasado	Concluído

Fonte: Adaptado - SEFIN/RO

O processo de monitoramento do Plano de Ação de Integridade deverá ser dinâmico e contínuo, implicando em identificar, conforme necessidade, novos riscos, áreas ou processos em que possam ocorrer quebras de integridade, bem como redefinir a priorização dos riscos já identificados, conforme o caso, implementar novas medidas mitigadoras.

Importante estabelecer uma política de monitoramento com a participação contínua dos técnicos das áreas envolvidas no Plano de Integridade da instituição e padronizar processos de comunicação a alta direção referente as fragilidades identificadas na execução do plano de ação, para a avaliação das medidas necessárias associadas aos riscos a fim de efetivar os processos de decisão, ajustes e providências a serem adotadas pela instituição.

## **Designação da Unidade Responsável pelo Programa de Integridade**

Cabe ao gestor designar uma unidade nova ou existente pertencente a estrutura organizacional do mais alto nível hierárquico do órgão ou entidade ou a Unidade/ Setorial de Controle Interno nos termos dispostos no Art. 7º do Decreto nº 26.238 de 19/07/2021, para coordenar a elaboração, monitoramento e revisão do Programa de Integridade.

Independente da unidade responsável designada pelo Programa de Integridade da instituição, a Unidade/ Setorial de Controle Interno instituída é responsável pelo processo de monitoramento da implantação e execução do Plano de Integridade, em cumprimento ao Decreto nº 26.238 de 19/07/2021, que instituiu o PROIN no âmbito da Administração Pública de Rondônia.

A unidade designada deverá ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, financeiros e humanos necessários ao desempenho de suas atribuições funcionais, com servidor responsável pela gestão, com atuação exclusiva e permanente nas ações relacionadas à implementação e execução do Programa de Integridade.

Compete a unidade designada coordenar as discussões internas voltadas à implementação, estruturação, execução e monitoramento de seu Programa de Integridade, com emprego de processos voltados à orientação, treinamento e promoção de outras ações em conjunto com os demais setores pertencentes ao órgão ou entidade.

Para tal designação se faz necessário adotar os passos e atos normativos a seguir.

- i. Publicar portaria com designação da Unidade de Gestão da Integridade contendo suas competências – Modelo 1;
- ii. Publicar portaria com designação do servidor responsável pela Unidade de Gestão da Integridade – Modelo 2;
- iii. Encaminhar via Sei publicação em diário oficial das portarias de designação para a Controladoria Geral do Estado (CGE);
- iv. Prazo: 30 dias após a oficina de orientações para implementação da Unidade de Gestão da Integridade realizada pela CGE.

## Elaboração do Plano de Integridade

O Plano de Integridade deverá ser construído e organizado em um único documento, em atendimento ao Art. 15º do Decreto nº 26.238 de 19/07/2021, contendo as principais informações da instituição, atribuições, áreas de riscos, processos e riscos prioritários e medidas de tratamento propostos a ser implementados, em um período determinado de tempo, com a finalidade de prevenir, detectar e remediar as ocorrências de quebra de integridade, de forma a identificar os circuitos de gestão das ações estruturantes do plano, a saber:

- i. Conjunto de medidas e riscos;
- ii. Finalidade preventiva;
- iii. Aprovação pela alta direção, e
- iv. Coordenação realizada por área, setor ou pessoa responsável.

Para a construção do plano as unidades gestoras deveram seguir as etapas estruturantes em conformidade ao Capítulo III com seus respectivos artigos, do Decreto nº 26.238 de 19/07/2021, passando pelas seguintes etapas:

1. Levantamento da situação da unidade e instrumentos de integridade, sob o formato de "*checklist*" (conforme o modelo 3 de planilha anexo), como:

- Existência e/ou funcionamento de controles internos;
- Promoção da ética; (Comissão de Ética instaurada com a finalidade de difundir os princípios da conduta ética e das regras de conduta do servidor nas relações interpessoais com o cidadão e no resguardo do patrimônio público do órgão);

- Procedimentos de responsabilização; (possuí subsídios teóricos e práticos necessários para à atuação no contexto de procedimentos administrativos de responsabilização (PARs) no âmbito do Decreto Estadual (RO) nº 23.907, de 15.05.2019, previsto na Lei Federal nº 12.846, de 1.08.2013); e
- Canais de denúncias; etc.

NOTA: No caso de necessidade de implantar ou melhorar tais instrumentos, indicar as providências e os prazos para a sua conclusão.

2. Levantamento dos principais riscos para sua integridade e as medidas para seu tratamento.

- Identificação e classificação de riscos;
- Conceitos de riscos, riscos de integridade e seu tipo;
- Riscos de integridade mais relevantes;
- Descrição dos níveis de impacto e probabilidade dos riscos;
- Tipo de matriz de risco utilizada (3x3/4x4/5x5);
- Principais áreas de risco, processos e cargos mais sensíveis;

3. Descrição do Processo de Monitoramento, atualização e avaliação do Plano.

- Políticas de monitoramento, atualização e avaliação do Plano;
- Medidas de tratamento para mitigar o risco;
- Metas mitigatórias;
- Avaliação dos riscos; e
- Responsável (eis) pela execução das medidas mitigatórias.

Seguindo a metodologia das ações acima mostradas o Plano de Integridade deverá conter os tópicos a seguir:

### 1. Objetivos do Plano

- Metodologia adotada para a elaboração, e
- Finalidade do Plano à instituição.

### 2. Caracterização geral do órgão/entidade

- Principais competências e serviços prestados;
- Estrutura regimental e organograma;
- Principais articulações com o setor público e privado;
- Missão, visão, valores institucionais e principais diretrizes do Planejamento Estratégico, caso existente;
- Regimento interno, código de ética, plano de capacitação interna, etc;
- Estruturas de gestão da integridade existentes, como (área responsável pela gestão dos controles internos, corregedoria, comissão de ética, ouvidoria, etc);

### 3. Monitoramento, atualização e avaliação do Plano.

- Políticas de monitoramento, atualização e avaliação do Plano;
- Medidas de tratamento para mitigar o risco;
- Metas mitigatórias;
- Avaliação dos riscos;
- Responsável (eis) pela execução das medidas mitigatórias.

#### 4. Instâncias de Governança

- Determinar as instâncias de governança do Plano;
- Designação de áreas/cargos para a gestão superior;
- Acompanhamento da implementação de medidas, revisão, atualização periódica, e
- Políticas de divulgação interna.
- Principais fatores de risco do órgão/entidade
- Fatores de risco e riscos associados;
- Relevância dos riscos (níveis de probabilidade x impacto);
- Eventuais medidas (controles) já adotadas pela organização;
- Recomendações (novas medidas/aumento de controles já existentes/treinamentos);
- Monitoramento das ações (áreas e agentes responsáveis/prazos).

#### 5. Relatório Final

- Proposta de Plano de Integridade
- Instâncias de governança do Plano, contendo: designação de áreas/cargos para a gestão superior, acompanhamento da implementação de medidas, revisão, atualização periódica e políticas de divulgação interna;
- Áreas e competências envolvidas no processo de elaboração e as de responsabilidades pela execução;
- Registros realizados e todos os demais documentos utilizados relevantes ao processo de avaliação de riscos;
- Submeter o Plano para aprovação da alta direção.

## Modelo nº 01 - Portaria de designação de Unidade de Gestão da Integridade

PORTARIA [\*] DE [\*] DE [\*] DE 2021.

Institui unidade responsável pela coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito do (a) [ÓRGÃO/ENTIDADE].

O(A) [ÓRGÃO/ENTIDADE] no uso das suas atribuições e tendo em vista o disposto no [\*] e considerando o Decreto Estadual nº 26.238, de 19 de julho de 2021, resolve:

Art. 1º - Designar a/o [UNIDADE NOVA OU EXISTENTE] para coordenar a estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito do(a) [ÓRGÃO/ENTIDADE].

Art. 2º - Compete à Unidade de Gestão da Integridade:

- I- adotar todos os procedimentos e medidas necessários à plena consecução do Programa de Integridade, observadas as diretrizes mínimas elencadas no art. 11 e no § 1º do art. 15, do Decreto Estadual nº 26.238, de 19 de julho de 2021;
- II - coordenar a elaboração e revisão de Plano de Integridade, com vistas à prevenção e à mitigação de vulnerabilidades eventualmente identificadas;
- III - coordenar a implementação do programa de integridade e exercer o seu monitoramento contínuo, visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos;
- IV - atuar na orientação e treinamento dos servidores do [ÓRGÃO/ENTIDADE] com relação aos temas atinentes ao programa de integridade; e
- V - promover outras ações relacionadas à gestão da integridade, em conjunto com as demais áreas do [ÓRGÃO/ENTIDADE].

Art. 3º - São atribuições da Unidade de Gestão da Integridade, no exercício de sua competência:

- I - submeter à aprovação do(a) [AUTORIDADE MÁXIMA DO ÓRGÃO OU ENTIDADE] a proposta de Plano de Integridade e revisá-lo periodicamente;

II – levantar a situação da(s) unidade(s) relacionada(s) ao programa de integridade e, caso necessário, propor ações para sua estruturação ou fortalecimento; apoiar a Unidade de Gestão de Riscos no levantamento de riscos para a integridade e proposição de plano de tratamento;

III - apoiar a Unidade de Gestão de Riscos no levantamento de riscos para a integridade e proposição de plano de tratamento;

IV – coordenar a disseminação de informações sobre o Programa de Integridade no [ÓRGÃO/ENTIDADE];

V – planejar e participar de ações de treinamento relacionadas ao Programa de Integridade no [ÓRGÃO/ENTIDADE];

VI - identificar eventuais vulnerabilidades à integridade nos trabalhos desenvolvidos pela organização, propondo, em conjunto com outras unidades, medidas para mitigação;

VII – monitorar o Programa de Integridade do [ÓRGÃO/ENTIDADE]; e propor ações para seu aperfeiçoamento; e

VIII – propor estratégias para expansão do programa para fornecedores e terceiros que se relacionam com o [ÓRGÃO/ENTIDADE].

Art. 4º - Caberá ao(à) [AUTORIDADE MÁXIMA DO ÓRGÃO OU ENTIDADE] prover o apoio técnico e administrativo ao pleno funcionamento da Unidade de Integridade.

Art. 5º - Recomendar aos agentes públicos, gestores, dirigentes e unidades organizacionais do(a) [ÓRGÃO/ENTIDADE]; que prestem, no âmbito das respectivas competências e atribuições, apoio aos trabalhos desenvolvidos pela Unidade de Gestão da Integridade.

Art. 6º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**ASSINATURA DA AUTORIDADE MÁXIMA DO ÓRGÃO OU ENTIDADE**

## Modelo nº 02 - Portaria de designação do servidor responsável pela Unidade de Gestão da Integridade

PORTARIA [\*] DE [\*] DE [\*] DE 2021.

Designa o servidor responsável pela Unidade de Gestão da Integridade para coordenar a estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito do (a) [ÓRGÃO/ENTIDADE].

O(A) [ÓRGÃO/ENTIDADE] no uso das suas atribuições e tendo em vista o disposto no [\*] e considerando o Decreto Estadual nº 26.238, de 19 de julho de 2021, resolve:

Art. 1º - Designar a/o [NOME DO RESPONSÁVEL], matrícula [Nº DA MATRÍCULA], para ser o responsável pela coordenação, estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito do(a) [ÓRGÃO/ENTIDADE].

Art. 2º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**ASSINATURA DA AUTORIDADE MÁXIMA DO ÓRGÃO OU ENTIDADE**

## Modelo nº 03 - Planilha de levantamento da situação da unidade e instrumentos de integridade e providências

Função de Integridade	Unidade/instrumento de integridade	O órgão/entidade já possui tal unidade ou instrumento? Há alguma recomendação no sentido de seu fortalecimento ou reestruturação?	Responsável	Prazo
Promoção da ética e regras de conduta para servidores	Comissão de Ética.			
	Código de Ética e Conduta.			
Transparência ativa e acesso à informação	Designação de autoridade de acesso à informação.			
	Adoção do Sistema Fala.BR			
Funcionamento de canais de denúncias	Existência de área responsável pelo recebimento de denúncias e realização dos encaminhamentos necessários.			
	Adoção do Sistema Fala.BR			
Funcionamento de controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria	Existência de área responsável pelos controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria.			
	Adoção do Sistema de Monitoramento CGE/RO			

Fonte: Ministério da Transparência Controladoria-Geral da União – CGU. Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade, Pública, página 15 e 16.

## Referências

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leornard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados**: uma visão prática. Belo Horizonte. Fórum, 2017. 271p.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU. **Manual para Implementação de Programas de Integridade**. Orientações para o setor público. Brasília, jul. de 2017. 59p. Acesso em 04 de ago. de 2021.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU. **Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública**. Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, abr. de 2018. 59p. Acesso em 04 de ago. de 2021.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. GRAZZIOTIN, Paulo. **Gestão de riscos e controles internos**. Binômio governança e gestão. Resposta ao risco. Análise de cenários. Governança de riscos. Brasília, ago. de 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **PORTARIA-TCU nº 170, de 12 de nov. de 2020**. Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionais ao Tribunal de Contas da União, 3ª edição. 95. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em 02 de set. de 2021.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Guia de Integridade Pública**. Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais. Vol.2. 31p. Disponível em <https://cge.mg.gov.br>. Acesso em 19 de ago. de 2021.

RONDÔNIA. Decreto n. 26.238 de 19 de jul. de 2021. Institui o Programa de Integridade na Administração direta e indireta vinculadas ao Poder Executivo, e dá outras providências. D.O.E. n. 145. **Diário Oficial do Estado de Rondônia**, Porto Velho, 20 de jul. de 2021. Caderno Principal. Poder Executivo. Disponível em [www.diof.ro.gov.br](http://www.diof.ro.gov.br). Acesso em 05 de ago. de 2021.

**CGE**  
Controladoria Geral do  
Estado



Governo do Estado de  
**RONDÔNIA**