

A nighttime photograph of a cityscape, likely São Paulo, featuring a large, multi-story building with many lit windows in the foreground. The building has a light-colored upper section and a darker lower section. In the background, a dense urban skyline is visible with various skyscrapers and buildings, some of which are illuminated. The sky is dark, suggesting dusk or night. The overall scene is framed by a thin white border.

Gestão de Riscos de Integridade



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO

RECAPITULANDO

MÓDULO I

- O que é Programa de Integridade e Boas Práticas
- Noções de Ética e Conduta Funcional

MÓDULO II


- Mapeamento de Processos
- Contratos Emergenciais

OBJETIVO DA CAPACITAÇÃO

MÓDULO III

Capacitar integrantes das equipes de Integridade para:

- Noções básicas de gestão de risco
- Conhecimentos específicos sobre riscos de integridade
- Desenvolvimento de habilidades para análise de riscos
- Desenvolvimento de habilidades para proposição de medidas de tratamento de riscos de integridade identificados
- Elaboração do Plano de Integridade da Unidade



COMO TODOS OS
TEMAS SE
RELACIONAM?

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

FERRAMENTA DE GESTÃO
PARA PREVENÇÃO,
DETECÇÃO E REMEDIAÇÃO
DE RISCOS DE QUEBRA DE
INTEGRIDADE

GESTÃO DE RISCO

Processo de identificar, avaliar, administrar e controlar riscos.

Permite o **TRATAMENTO ADEQUADO** dos **EVENTOS** (riscos e oportunidades), de forma a melhorar a capacidade de **CONSTRUIR VALOR**, proporcionando **SERVIÇOS** mais **EFETIVOS, EFICIENTES E EFICAZES**.



RISCO

Possibilidade de ocorrência de um **EVENTO** que venha a ter impacto no cumprimento dos **OBJETIVOS**. O risco é medido em termos de **IMPACTO** e de **PROBABILIDADE**.

IDENTIFICANDO UM RISCO

- **Identificar evento indesejado**
- **Suas causas**
- **Seus efeitos em termos de impacto nos objetivos**



RISCO



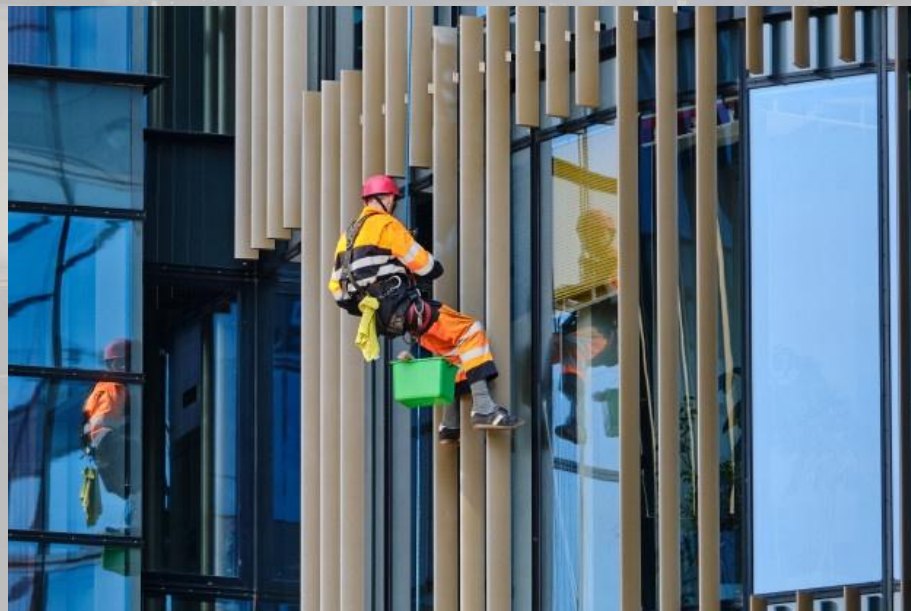
RISCO INERENTE

É o risco próprio da atividade, antes de qualquer adoção de medidas de tratamento. P.E Mexer com vidro



RISCO RESIDUAL

É o risco remanescente após a adoção de medidas de resposta ao risco.



CAUSAS DOS RISCOS

Fator de Risco	Vulnerabilidade
Pessoa	Baixa capacitação, desmotivada, estressada, negligente, corrupta, etc.
Processo	Ineficiente, mal estruturado, redundante, imaturo, etc.
Sistema	Obsoleto, incompatível, sem documentação, baixa segurança, etc.
Tecnologia	Ultrapassada, alto custo, baixa acessibilidade, alta complexidade, etc.
Infraestrutura	Inadequada, Inacessível, Ineficiente, Precária, etc.
Evento Externo	Desastre Ambiental, Crise Econômica, Influência Política, etc.

Causa = Fonte/Fator + Vulnerabilidade

IDENTIFICANDO RISCOS

ALGUNS MÉTODOS

- * Brainstorming
- * Entrevistas
- * Checklists
- * Questionários Anônimos
- * Técnica "E se?"



SINTAXE DO RISCO

“Devido a <CAUSAS/FONTES>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DA INCERTEZA>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIA/EFEITO> impactando no/na <DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADA>”

Devido a desorganização da equipe, os pagamentos referentes à execução contratual poderão não ocorrer tempestivamente, o que poderá levar ao pagamento de encargos de mora implicando em um dispêndio excedente de recursos do órgão.

EXERCÍCIO

Descrever riscos de suas atividades diárias de trabalho conforme texto abaixo:

Devido a <CAUSAS/FONTES>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DA INCERTEZA>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIA/EFEITO> impactando no/na <DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADA>

EXERCÍCIO

Devido a **<CAUSAS/FONTES>**, poderá acontecer **COMPRA INDEVIDA DE MATERIAL ESCOLAR**, o que poderá levar a **GASTOS DESNECESSÁRIOS PELO PODER PÚBLICO** impactando nas **POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**.

EXERCÍCIO

Devido a **BAIXA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES**, poderá acontecer **<DESCRIÇÃO DA INCERTEZA>**, o que poderá levar a **CONCESSÃO DE LICENÇA AMBIENTAL INDEVIDA**, impactando nas **POLÍTICAS DE MEIO AMBIENTE DO MUNICÍPIO**.

EXERCÍCIO

Devido a FALTA DE LOCAL SEGURO PARA GUARDA DE DOCUMENTOS, poderá acontecer EXTRAVIO DE PROCESSOS o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIA/EFEITO> impactando no/na RELAÇÃO ENTRE MUNÍCIPE E MUNICÍPIO.

AVALIAÇÃO DE RISCOS

PROBABILIDADE

Chance de o evento de risco acontecer.

IMPACTO

Consequência caso o risco ocorra.

**NÍVEL DE RISCO =
PROBABILIDADE X
IMPACTO**

AVALIAÇÃO DE RISCOS

ESCALA DE PROBABILIDADE

PROBABILIDADE	SIGNIFICADO
Muito Baixa 1	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência.
Baixa 2	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido pelos principais gestores e operadores do processo.
Média 5	Evento esperado, porque se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.
Alta 8	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.
Muito Alta 10	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidenciável para os que conhecem o processo.

AVALIAÇÃO DE RISCOS

ESCALA DE IMPACTO

IMPACTO	Significado
Muito Baixo 1	Degradação das operações ou atividades, porém causando impactos mínimos para a instituição (em termos financeiros, danos à imagem, afetação da qualidade de produtos e serviços, prejuízo às finalidades da política pública).
Baixo 2	Degradação das operações ou atividades, causando pequenos impactos para a instituição. Inclui impropriedades formais e prejuízos menores às finalidades da política pública.
Médio 5	Interrupção das operações ou atividades, causando impactos significativos para a instituição, porém passíveis de recuperação. Inclui ilegalidades, dano ao erário passível de recuperação e danos aos fins da política pública.
Alto 8	Interrupção das operações ou atividades, causando impactos muito difícil para a instituição e/ou para a política pública. Inclui ilegalidades, dano ao erário passível de recuperação por processos complexos, demorados e/ou custosos, e danos relevantes aos fins da política pública.
Muito Alto 10	Interrupção das operações ou atividades, causando impactos irreversíveis para a instituição e para a política pública. Inclui ilegalidades e infringência a mandamentos constitucionais, dano ao erário irreversível e danos relevantes aos fins da política pública.

AVALIAÇÃO DE RISCOS

CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE RISCO

IMPACTO	Muito Alto - x10	MÉDIO 10	ALTO 20	EXTREMO 50	EXTREMO 80	EXTREMO 100
	Alto - x8	MÉDIO 8	ALTO 16	ALTO 40	EXTREMO 64	EXTREMO 80
	Médio - x5	MÉDIO 5	MÉDIO 10	ALTO 25	ALTO 40	EXTREMO 50
	Baixo - x2	BAIXO 2	MÉDIO 4	MÉDIO 10	ALTO 16	ALTO 20
	Muito baixo - x1	BAIXO 1	BAIXO 2	MÉDIO 5	MÉDIO 8	MÉDIO 10
		Muito baixa - x1	Baixa - x2	Média - x5	Alta - x8	Muito Alta - x10
	PROBABILIDADE					

AVALIAÇÃO DE RISCOS

CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE RISCO

IMPACTO	Muito Alto - x10	B				D
	Alto - x8					
	Médio - x5				E	
	Baixo - x2					
	Muito baixo - x1	A				C
		Muito baixa - x1	Baixa - x2	Média - x5	Alta - x8	Muito Alta - x10
	PROBABILIDADE					

AVALIADO O RISCO INERENTE, O QUE FAZER?

- Verificar controles existentes
- Medir RISCO RESIDUAL

Espaço para imagens

CONTROLES

Medidas tomadas pela gestão com vistas a enfrentar os riscos e fornecer segurança de que os objetivos serão alcançados:



AVALIAÇÃO DE RISCOS

CONTROLES EXISTENTES

Avaliação	Significado
Inexistente 1	Inexistente ou não funcional/implementado.
Fraco 0,8	Controle não institucionalizado, depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual. Suficiente para mitigar a minoria dos eventos de risco.
Mediano 0,6	Controle razoavelmente institucionalizado e operante, em geral realizado de maneira manual ou automática como parte do cotidiano da gestão. Suficiente para mitigar eventos de risco comuns e rotineiros.
Satisfatório 0,4	Controle institucionalizado, normatizado, operante e atualizado, realizado de maneira eletrônica (exceto se inviável) e suficiente para mitigar a maioria dos eventos de risco, salvo nos casos demasiadamente fora dos padrões conhecidos de ocorrência.
Forte 0,2	Controle institucionalizado e normatizado, realizado de maneira eletrônica (exceto se inviável) e suficiente para mitigar todos os eventos de risco, salvo nos casos demasiadamente fora dos padrões conhecidos de ocorrência.

AVALIAÇÃO DE RISCOS

MEDIDA DO RISCO RESIDUAL

RISCO ALTA PROBABILIDADE X MÉDIO IMPACTO = 5 X 8 = 40 = RISCO ALTO
CONTROLE PARA ESTE RISCO SATISFATÓRIO = 40 X 0,4 = 16 = RISCO MÉDIO
MEDIDAS DE TRATAMENTO PARA O RISCO MÉDIO

RISCO ALTA PROBABILIDADE X MÉDIO IMPACTO = 5 X 8 = 40 = RISCO ALTO
CONTROLE PARA ESTE RISCO FRACO = 40 X 0,8 = 32 = RISCO ALTO
MEDIDAS DE TRATAMENTO PARA O RISCO ALTO

AVALIAÇÃO DE RISCOS

CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE RISCO

IMPACTO	Muito Alto - x10	MÉDIO 10	ALTO 20	EXTREMO 50	EXTREMO 80	EXTREMO 100
	Alto - x8	MÉDIO 8	ALTO 16	ALTO 40	EXTREMO 64	EXTREMO 80
	Médio - x5	MÉDIO 5	MÉDIO 10	ALTO 25	ALTO 40	EXTREMO 50
	Baixo - x2	BAIXO 2	MÉDIO 4	MÉDIO 10	ALTO 16	ALTO 20
	Muito baixo - x1	BAIXO 1	BAIXO 2	MÉDIO 5	MÉDIO 8	MÉDIO 10
		Muito baixa - x1	Baixa - x2	Média - x5	Alta - x8	Muito Alta - x10
	PROBABILIDADE					

MEDIDAS DE TRATAMENTO P/ RISCOS RESIDUAIS

- Aceitar
- Mitigar/Reduzir
- Compartilhar
- Evitar



**É HORA DE
PROPOR
AÇÕES!**

MEDIDAS DE TRATAMENTO O QUE SÃO AÇÕES

NÃO SÃO AÇÕES

Analisar
Verificar
Reunir

Aguardar
Solicitar
Conversar

SÃO AÇÕES

Revisar
Alterar
Criar
Incluir
Adquirir
Desenvolver
Abolir
Treinar

RISCOS DE INTEGRIDADE

RISCO

Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.

RISCO DE INTEGRIDADE

Vulnerabilidade institucional que pode favorecer ou facilitar práticas de corrupção, fraudes, conflitos de interesse etc.

RISCOS DE INTEGRIDADE

- **Corrupção**
- **Fraude**
- **Irregularidade**
- **Desvio Ético**
- **Desvio de Conduta**
 - Ato quase sempre doloso
 - Ato humano
 - Envolve alguma deturpação/desvio/negação da finalidade pública

EXEMPLOS DE QUEBRA DE INTEGRIDADE

- Abuso de poder ou posição
- Conflito de interesses
- Exercício de pressão ilegal ou antiética
- Nepotismo
- Solicitação ou recebimento de propina/pagamento indevido
- Utilização de verbas e fundos públicos em favor de interesses privados
- Utilização/vazamento de informação privilegiada/restrita

PARTICIPAÇÃO HUMANA NOS RISCOS DE QUEBRA DE INTEGRIDADE

QUEM SÃO OS ATORES DA CORRUPÇÃO?



CORRUPTOR

É aquele que promete alguma vantagem (dinheiro / bens / serviços) considerada indevida.



CORROMPIDO

É aquele que recebe ou aceita a promessa de vantagem indevida (dinheiro / bens / serviços), oferecida ou prometida pelo corruptor.



CONIVENTE

É aquele que, apesar de não estar envolvido diretamente, tem conhecimento do esquema de corrupção e nada faz para impedi-lo destruí-lo, ou, ao menos, denunciá-lo ao órgão competente.



IRRESPONSÁVEL

Geralmente é caracterizado por um agente que ocupa cargo de chefia dentro da Administração Pública e que não acompanha, com a devida atenção e rigidez que a função exige, a rotina de trabalho de seus subordinados.

Fonte: adaptado de www.sbcaching.com.br/blog/etica/ e gestaodesegurancaprivada.com.br/corrupcao-o-que-eh-consequencia/

@somasauditores

AValiação de Riscos de Integridade

RESUMO DAS FASES

FASE DE ANÁLISE

- Descrever o Risco
- Analisar Nível de Risco Inerente (Impacto x Probabilidade)
- Analisar Controles Existentes p/ medir risco Residual

FASE DE PROPOSIÇÃO

- Propor Medidas de Tratamento conforme nível de risco residual

FASE DE EXECUÇÃO E MONITORAMENTO

- Implementar medidas
- Avaliar implementação e eficácia

EXERCÍCIO

AVALIAÇÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE

“Devido a <CAUSAS/FONTES>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DA INCERTEZA>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIA/EFEITO> impactando no/na <DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADA>”

EXERCÍCIO

AVALIAÇÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE

Devido a AUSÊNCIA DE CONTROLE SOBRE ATIVIDADES REALIZADAS POR AGENTE VISTOR NAS RUAS, poderá acontecer OFERECIMENTO DE PROPINA AOS FISCAIS POR MUNÍCIPES PARA NÃO APLICAÇÃO DE MULTAS, o que poderá levar a CANCELAMENTO/NÃO APLICAÇÃO DE MULTA DEVIDA, impactando no REGULAR ACOMPANHAMENTO DA REGULARIDADE DE ESTABELECIMENTOS PELO SETOR PÚBLICO.

Devido a DIFICULDADE EM CONTROLAR FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO, poderá acontecer VAZAMENTO SELETIVO DE INFORMAÇÕES, o que poderá levar a IMPACTO NA INSTRUÇÃO DE SINDICÂNCIAS PATRIMONIAIS impactando na DEVIDA RESPONSABILIZAÇÃO DE SERVIDORES.

Devido ao GRANDE CONTATO ENTRE TÉCNICOS E EMPRESAS INTERESSADAS, poderá acontecer DESVIOS NA ANÁLISE DE LICENCIAMENTOS POR SERVIDORES, o que poderá levar a CONCESSÃO DE LICENÇA AMBIENTAL INDEVIDA, impactando nas POLÍTICAS DE MEIO AMBIENTE DO MUNICÍPIO.

AGORA, COMO DESENVOLVER O PLANO DE INTEGRIDADE?



PLANO DE INTEGRIDADE

DESCRIÇÃO DA UNIDADE

INFORMAÇÕES SOBRE A UNIDADE

2.1 REGULAMENTAÇÃO

2.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES EXECUTADAS PELA PASTA

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.4 MISSÃO, VISÃO, VALORES INSTITUCIONAIS

2.5 DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.6 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS NORMATIVOS RELATIVOS À INTEGRIDADE

PLANO DE INTEGRIDADE

DESCRIÇÃO ESTRUTURAS DE INTEGRIDADE

ESTRUTURAS DE GESTÃO DA INTEGRIDADE

3.1 PROMOÇÃO DA ÉTICA E TRATAMENTO DE CONFLITOS DE INTERESSE

3.2 PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA

3.3 TRATAMENTO DE DENÚNCIAS

3.4 CONTROLES INTERNOS E RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA

3.5 IMPLEMENTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE RESPONSABILIZAÇÃO

PLANO DE INTEGRIDADE

RISCOS E MEDIDAS DE TRATAMENTO

3.1 TEMÁTICA ESPECÍFICA 2020: CONTRATOS EMERGENCIAIS

- **3.2 DEMAIS TEMÁTICAS PRIORITÁRIAS (à escolha da Unidade)**

PLANO DE INTEGRIDADE

RISCOS E MEDIDAS DE TRATAMENTO

		RISCO 1	RISCO 2
DESCRIÇÃO DO RISCO	ÁREA DE OCORRÊNCIA		
	ATIVIDADE AFETADA		
	EVENTO DE RISCO		
AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE	PROBABILIDADE		
	IMPACTO		
	NÍVEL DE RISCO INERENTE		
AVALIAÇÃO DO RISCO RESIDUAL	CONTROLE EXISTENTE		
	AVALIAÇÃO DO CONTROLE		
	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL		
RESPOSTA AO RISCO	TIPO DE TRATAMENTO		
	MEDIDAS DE TRATAMENTO		
	RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS		

Reflexão Final

O maior risco que uma organização pode correr é não saber quais são seus riscos!

Grata!

DAMARIS TORQUATO
ddtorquato@prefeitura.sp.gov.br



CIDADE DE
SÃO PAULO
CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO