

vozes da  
**INTEGRIDADE**

ano 1 | edição nº 2 | junho | sint.cps.sp.gov.br

LETRAMENTO EM  
**GESTÃO DE  
RISCOS**  
PARA A INTEGRIDADE



**SINT**  
Superintendência  
de Integridade

**CPS**  
Centro  
Paula Souza



**SÃO PAULO**  
GOVERNO DO ESTADO  
SÃO PAULO SÃO TODOS

# SINT

Superintendência  
de Integridade

## EQUIPE ELABORADORA:

Antonio da Rocha Cavalcante Junior

Francisco Gilberto Matias de Oliveira

José Carlos Gomes de Oliveira

Juliana Pereira de Souza

Rita de Cássia Batista Arantes

## VOZES DA INTEGRIDADE

A integridade nas instituições públicas não nasce por acaso. Ela é construída todos os dias, por meio de decisões conscientes, processos bem estruturados e, principalmente, pessoas comprometidas com o interesse público.

O material “Vozes da Integridade: Letramento em Gestão de Riscos para a Integridade” foi desenvolvido com o propósito de ampliar a compreensão sobre riscos que podem impactar a ética, a transparência e a confiança nas organizações. Mais do que um conteúdo técnico, trata-se de um convite à reflexão e à prática.

Sua elaboração foi fundamentada em referenciais reconhecidos da administração pública, incluindo diretrizes nacionais de integridade, boas práticas de governança e estudos aplicados à gestão de riscos. Também foram consideradas experiências institucionais e aprendizados construídos no cotidiano da gestão pública, buscando aproximar o conteúdo da realidade dos profissionais.

Este material integra uma proposta educativa acessível, com linguagem clara e abordagem aplicada, voltada ao fortalecimento de uma cultura organizacional baseada na responsabilidade, na prevenção e na melhoria contínua.

José Carlos Gomes de Oliveira  
Superintendente de Integridade

“



*A Gestão de Riscos de Integridade é um dos alicerces para prevenir desvios de conduta, fortalecer a ética e garantir a confiança pública.*

José Carlos Gomes de Oliveira  
Superintendente de Integridade



*Integridade é agir de modo correto, mesmo quando ninguém o observa.*

Adriano Di Gregorio  
Assessor Especial da Presidência



*Letramento em Gestão de Riscos para a integridade é um tema essencial para o fortalecimento da Administração Pública. Não se pode falar em gestão nesse setor sem reconhecer a relevância do agente público como protagonista na promoção da ética, da transparência e da conformidade institucional. Compreender as vulnerabilidades e os riscos relativos à integridade, em consonância com normas e legislações vigentes, é fundamental para reduzir incertezas e favorecer o alcance dos objetivos institucionais.*

Fúlvia A. D. Napolitano  
Superintendente da Etec Parque Belém

”

# SUMÁRIO

**01**

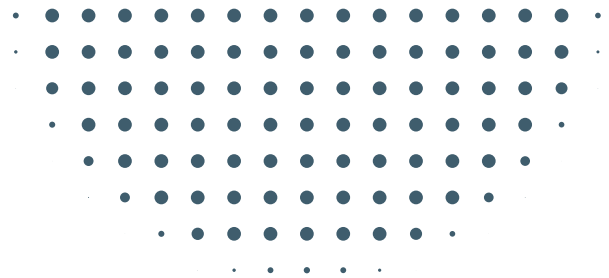
Página 06



## **GESTÃO DE RISCOS PARA A INTEGRIDADE: UM OLHAR PRÁTICO E NECESSÁRIO**

**02**

Página 12



## **INTEGRIDADE NÃO É ACASO: É GESTÃO DE RISCOS BEM FEITA**





**03**

Página 16

## **ENTRE REGRAS E VALORES: COMO A ÉTICA E O PROGRAMA DE INTEGRIDADE CAMINHAM JUNTOS**

**04**

Página 20

## **RISCOS INVISÍVEIS: COMO PEQUENAS FALHAS PODEM COMPROMETER A INTEGRIDADE**





# GESTÃO DE RISCOS PARA A INTEGRIDADE: UM OLHAR PRÁTICO E NECESSÁRIO

Falar em gestão de riscos pode, à primeira vista, parecer algo distante ou excessivamente técnico. No entanto, na prática, trata-se de algo muito próximo do nosso dia a dia: antecipar problemas, evitar falhas e garantir que as ações sigam um caminho seguro e ético.

Quando aplicamos esse conceito à integridade, damos um passo além. Passamos a olhar para situações que podem comprometer valores

essenciais, como:

- conflitos de interesse;
- uso indevido de informações;
- favorecimento indevido;
- falhas de transparência;
- fragilidades em processos internos.

A gestão de riscos para a integridade consiste, portanto, em identificar, compreender e tratar situações que possam afetar a confiança na instituição.

## Por onde começar?

O primeiro passo é simples, mas poderoso: olhar para os processos com atenção.

Todo processo, seja ele administrativo, acadêmico ou operacional, possui pontos sensíveis. Perguntas como estas ajudam a iniciar a análise:

- Onde podem ocorrer falhas?
- Há etapas com pouca clareza ou controle?
- Existe concentração excessiva de decisões?
- As informações estão acessíveis e registradas de forma adequada?

Essas reflexões ajudam a identificar vulnerabilidades antes que se tornem problemas.

## Avaliar para decidir melhor

Depois de identificar possíveis riscos, é importante compreender o impacto e a probabilidade de cada um.

Nem todo risco terá a mesma relevância. Alguns podem ter baixo impacto, enquanto outros podem comprometer seriamente a imagem institucional ou a execução de políticas públicas.

Avaliar riscos não é sobre prever o futuro com exatidão, mas sim tomar decisões mais conscientes no presente.

## Tratar riscos é fortalecer processos

Uma vez identificados e analisados, os riscos precisam ser tratados. Isso pode acontecer de diferentes formas:

- criação ou ajuste de controles;
- definição clara de responsabilidades;
- padronização de procedimentos;
- capacitação das equipes;
- melhoria na comunicação interna.

Mais do que eliminar riscos (o que nem sempre é possível), o objetivo é reduzir vulnerabilidades e aumentar a segurança dos processos.

## Integridade é prática cotidiana

Um dos pontos mais importantes é compreender que a integridade não depende apenas de normas ou documentos. Ela se manifesta nas atitudes diárias.

Cada servidor, colaborador ou gestor tem papel essencial nesse processo. Pequenas ações fazem diferença:

- registrar corretamente informações
- seguir procedimentos estabelecidos
- agir com transparência
- questionar situações que gerem dúvidas

A gestão de riscos para a integridade, nesse sentido, não é uma tarefa isolada. É uma construção coletiva.

## NA PRÁTICA NO ESTADO DE SÃO PAULO

Instituído por meio do [Decreto n.º 67.683 de 03 de maio de 2023](#), com as alterações promovidas pelo [Decreto n.º 70.591/2026](#), o Plano Estadual de Promoção de Integridade, tem como objetivo definir diretrizes e sistematizar ações voltadas ao fortalecimento dos mecanismos internos de prevenção de irregularidades administrativas, de práticas de corrupção e de desvios éticos, promovendo um ambiente de trabalho íntegro nas entidades do Poder Executivo Estadual.

Dentro desse cenário, a Controladoria Geral do Estado por meio da publicação da [Resolução CGE n.º 04, de 30 de maio de 2023](#), alterada pela [Resolução CGE n.º 09, de 13 de junho de 2023](#), estabeleceu orientações para a elaboração, implementação e monitoramento dos programas de integridade, bem como suas entregas a serem feitas gradualmente no “Sistema de Monitoramento dos Programas de Integridade do Estado de São Paulo”.

## NA PRÁTICA NO CENTRO PAULA SOUZA

No processo de padronização dos programas de integridade dos órgãos do Estado de São Paulo, o Centro Paula Souza (CPS) instituiu a sua Unidade de Gestão de Integridade (UGI) em junho de 2023, responsável pela articulação, coordenação e construção do Programa de Integridade, cujo teor busca fomentar a cultura ética e íntegra no âmbito da administração pública.

No ano de 2023, em colaboração com os trabalhos da UGI, a Superintendência de Controle Interno (SUCI) contribuiu para a organização dos trabalhos da composição da Matriz SWOT e mapeamento e análise dos principais riscos que podiam vir a ter impacto negativo no alcance dos objetivos do Centro Paula Souza, que resultou na 1ª Edição do Programa de Integridade do CPS, publicado em fevereiro de 2024.

Na oportunidade, compreendeu-se que a edição de um Plano de

Ação envolvendo as lideranças das Coordenadorias Administrativas e Pedagógicas, contribuiria significativamente, para o fortalecimento das ações preventivas de combate à corrupção, aprimorando dos controles internos e estratégias assertivas para mitigar os riscos.

Durante o período de monitoramento a UGI levantou evidências que identificou que medidas de tratamento dos riscos contribuíram para o aprimoramento de mecanismos de promoção da transparência, implantação de controles internos e realização de capacitações, treinamentos e reciclagens aos agentes públicos sobre assuntos relacionados ao Programa de Integridade. Os documentos, tais como atos normativos, relatórios, memorandos, instruções, fotografias, listas de presenças, atas de reuniões, atualizações do site institucional foram computados no Sistema de Monitoramento dos Programas de Integridade do Estado de São Paulo.

A partir da reorganização administrativa do Centro Paula Souza, a Superintendência de Integridade atua como Unidade de Gestão de Integridade (UGI) com a edição [Portaria CEETEPS-Presidência nº 5011/2026](#) e está empenhada na revisão do Programa de Integridade, atendendo as orientações emanadas pela Controladoria Geral do Estado de São Paulo, priorizando ações que tratarão os seguintes temas:

<b>CIBERSEGURANÇA</b>	<b>ASSÉDIO ELEITORAL</b>
<b>FRAUDE EM LICITAÇÕES</b>	<b>NEPOTISMO</b>
<b>FRAUDE/CORRUPÇÃO</b>	<b>CONFLITO DE INTERESSES</b>
<b>ASSÉDIO SEXUAL</b>	<b>DESVIOS ÉTICOS E DE CONDUTA</b>
<b>ASSÉDIO MORAL</b>	<b>TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL</b>

## REFERÊNCIAS

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 67.683, de 03 de maio de 2023. Institui o Plano Estadual de Promoção de Integridade da Administração Pública Estadual.

SÃO PAULO (Estado). Controladoria Geral do Estado. Resolução CGE nº 04, de 30 de maio de 2023.

SÃO PAULO (Estado). Controladoria Geral do Estado. Resolução CGE nº 09, de 13 de junho de 2023.

CENTRO PAULA SOUZA (CEETEPS). Programa de Integridade do Centro Paula Souza – 1ª Edição. São Paulo, 2024.

CENTRO PAULA SOUZA (CEETEPS). Portaria CEETEPS-Presidência nº 5011/2026.

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)



# INTEGRIDADE NÃO É ACASO: É GESTÃO DE RISCOS BEM FEITA

Falar em integridade no setor público não é falar apenas de valores abstratos. É falar de decisões concretas, rotinas bem estruturadas e, principalmente, de prevenção. Nesse cenário, a gestão de riscos surge como uma aliada essencial.

De acordo com o [Decreto nº 68.159/2023](#), que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública direta e autárquica do Estado de

São Paulo, a gestão de riscos é aplicação sistemática de procedimentos e práticas que contemplam as atividades de identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar potenciais eventos que tenham impacto no cumprimento dos objetivos de uma instituição.

Mas o que isso tem a ver com integridade? **TUDO!**

Quando uma instituição identifica, por exemplo, vulnerabilidades em seus processos como falhas em contratos, ausência de controle ou concentração excessiva de decisões ela está, na prática, mapeando riscos de integridade. Esses riscos podem se materializar em situações como favorecimentos indevidos, conflitos de interesse ou até fraudes.

A grande mudança de mentalidade está aqui: não esperar o problema acontecer para agir.

A gestão de riscos de integridade propõe exatamente isso sair de uma postura reativa e adotar uma atuação preventiva. É como cuidar da saúde: mais eficaz (e menos custoso) prevenir do que remediar.

Outro ponto fundamental é o papel da liderança. Quando gestores incorporam a análise de riscos no dia a dia e incentivam decisões éticas, criam um ambiente mais seguro e confiável. A integridade deixa de ser um discurso e passa a ser uma prática.

No fim das contas, gerir riscos de integridade é proteger aquilo que mais importa no serviço público: a confiança da sociedade.



**Fonte:** <https://www.gov.br/defesa/pt-br/aceso-a-informacao/integridade/defesa-unindo-forcas-em-prol-da-integridade>

## REFERÊNCIAS

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 68.159, de 09 de dezembro de 2023. Dispõe sobre a política de governança da Administração Pública direta e autárquica do Estado de São Paulo.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade. Brasília, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Gestão de Riscos. Brasília, 2020.

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)



# ENTRE REGRAS E VALORES: COMO A ÉTICA E O PROGRAMA DE INTEGRIDADE CAMINHAM JUNTOS

Quando se fala em integridade uma palavra aparece com frequência: **ética**.

A ética está ligada ao indivíduo. É interna, subjetiva. Refere-se à consciência, aos valores, à capacidade de fazer o que é certo mesmo quando ninguém está olhando.

Já o Programa de Integridade está relacionado à organização. É externo, objetivo. Envolve regras, normas, controles e, quando necessário, sanções.

Pense assim:

- A ética orienta o porquê agir corretamente;
- O Programa de Integridade define como agir corretamente.

No setor público, essa combinação é essencial.

Os códigos de ética, por exemplo, estabelecem princípios e valores que orientam a conduta dos agentes públicos. Eles não têm, em geral, caráter punitivo, mas educativo. Funcionam como bússola.

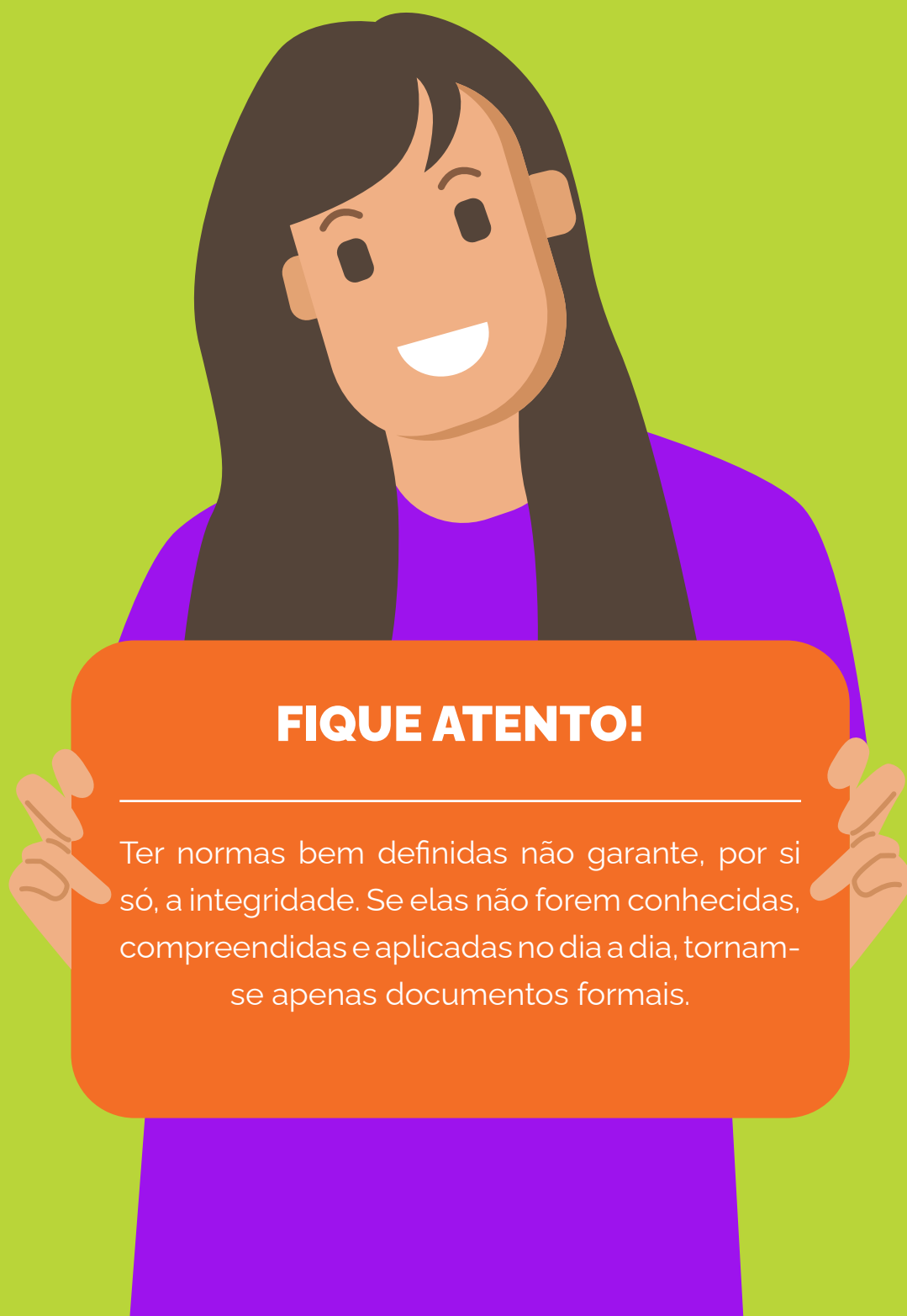
Já os códigos de conduta e regulamentos detalham comportamentos esperados e proibidos, podendo inclusive prever sanções. Aqui, o objetivo é garantir que as regras sejam cumpridas.

Mas nenhum desses instrumentos funciona sozinho. Treinamentos, orientações e canais de diálogo são fundamentais para transformar normas em prática. É nesse espaço que dúvidas são esclarecidas e dilemas éticos são discutidos.

Outro elemento indispensável é o exemplo da **LIDERANÇA**. Não há código que sustente uma cultura de integridade se as práticas do dia a dia não refletirem os valores declarados.

Por isso, mais do que escolher entre ética ou Programa de Integridade, o desafio é integrá-los.

Quando valores internos e regras externas caminham juntos, a organização constrói algo maior: uma cultura de integridade viva, coerente e sustentável.



## **FIQUE ATENTO!**

---

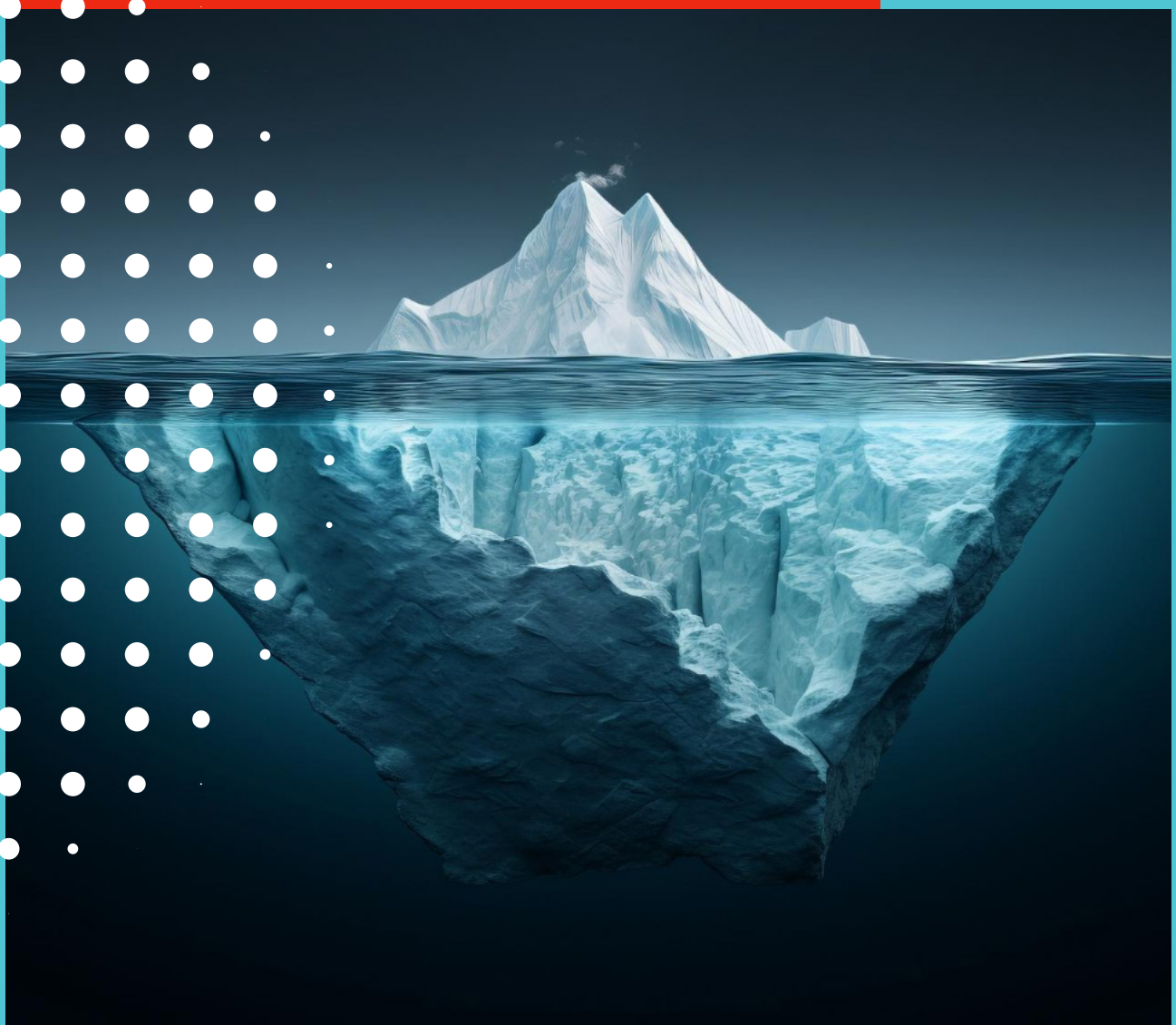
Ter normas bem definidas não garante, por si só, a integridade. Se elas não forem conhecidas, compreendidas e aplicadas no dia a dia, tornam-se apenas documentos formais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade. Brasília, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Gestão de Riscos. Brasília, 2020.

**VOLTAR AO SUMÁRIO**



# RISCOS INVISÍVEIS: COMO PEQUENAS FALHAS PODEM COMPROMETER A INTEGRIDADE

Nem todo risco de integridade é evidente. Muitos deles estão escondidos nas rotinas, nos detalhes, nos “pequenos ajustes” que parecem inofensivos, mas que, ao longo do tempo, podem gerar grandes problemas.

Esses são os chamados riscos invisíveis.

Eles aparecem, por exemplo, quando:

- há concentração excessiva de poder em uma única pessoa;
- processos não estão bem definidos;
- controles são frágeis ou inexistentes;
- decisões são tomadas sem transparência.

Situações como nepotismo, conflito de interesses, uso indevido de informações ou favorecimentos não surgem do nada. Elas encontram espaço justamente nessas fragilidades.

## **A gestão de riscos de integridade tem como missão tornar o invisível, visível.**

Isso significa olhar para processos, identificar vulnerabilidades e agir antes que o problema aconteça. É um trabalho que exige método, mas também sensibilidade para compreender como as relações e decisões acontecem na prática.

Além disso, é importante entender que o risco não está apenas nos sistemas. Ele também está no comportamento humano. Pressões internas, conflitos de interesse e até a cultura organizacional influenciam diretamente a integridade.

Por isso, uma boa gestão de riscos envolve:

- **identificação** de pontos críticos;
- **avaliação** da probabilidade e impacto;
- **definição** de medidas preventivas;
- **monitoramento** contínuo.

Outro aspecto essencial é o envolvimento das pessoas. Integridade não se impõe, se constrói coletivamente.

Quando servidores entendem os riscos, reconhecem situações sensíveis e se sentem seguros para agir corretamente, a organização se fortalece. No final, o grande objetivo não é eliminar todos os riscos. Isso seria impossível.

O objetivo é garantir que a instituição esteja preparada para reconhecê-los, tratá-los e aprender com eles.

Porque, na gestão pública, integridade não é apenas evitar erros. É construir confiança todos os dias.



## **FIQUE ATENTO!**

Processos informais ou “ajustes de rotina” podem parecer inofensivos, mas são portas de entrada para fragilidades que comprometem a integridade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade. Brasília, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Gestão de Riscos. Brasília, 2020.

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)

# QUANDO A INTEGRIDADE GANHA VOZ

Promover a integridade é, acima de tudo, fortalecer a confiança.

Confiança nas instituições, nos processos e nas pessoas.

Ao compreender e aplicar a gestão de riscos de forma prática e consciente, damos um passo importante rumo a uma administração pública mais transparente, responsável e preparada para os desafios contemporâneos.

Que este material seja não apenas uma fonte de conhecimento, mas um incentivo à ação, porque a integridade ganha voz quando se transforma em prática.





**Clóvis Dias**

Presidente

**Maycon Geres**

Vice-Presidente

**Otávio Moraes**

Chefe de Gabinete da Presidência

#### **Nota de Transparência e Confiabilidade**

Este material foi elaborado com base em referenciais técnicos, normativos e acadêmicos relacionados à governança pública, gestão de riscos e integridade institucional, incluindo documentos oficiais e boas práticas reconhecidas nacionalmente.

Como apoio à organização, estruturação e revisão textual, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial, em conformidade com diretrizes contemporâneas de uso responsável dessa tecnologia. Todo o conteúdo foi cuidadosamente analisado, adaptado e validado para garantir precisão, clareza e adequação ao contexto institucional.

O compromisso deste material é com a qualidade da informação, a ética na produção do conhecimento e a promoção de uma cultura de integridade baseada em evidências e boas práticas.

**SINT**  
Superintendência  
de Integridade

**CPQS**  
Centro  
Paula Souza



**SÃO PAULO**  
GOVERNO DO ESTADO  
SÃO PAULO SÃO TODOS