

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Secretaria de Administração e Gestão – SEAD/AM

Agosto 2025

Wilson Miranda Lima

Governador

Tadeu de Souza Silva

Vice-Governador

Vivaldo Michiles Neto

Secretário de Administração e Gestão

Andréa Barros Bandeira de Melo

Secretária Executiva de Administração e Gestão

Marcus Vinicius Pessoa da Silva

Secretário Executivo de Bens Patrimoniais e Gastos Públicos

Andreza Helena da Silva Secretária

Executiva Adjunta de Gestão de Recursos Humanos

Paulo Victor Marques Viana

Secretário Executivo Adjunto de Gestão de Patrimônio e Gastos Públicos

Elaboração

Alice Silva do Nascimento

Cintia Albuquerque Brito

Marcos Antônio Shigeshi Koba

Samuel Carvalho de Souza

Siomara Barros da Silva

Vanessa Silva de Souza

Sumário

4 | APRESENTAÇÃO

5 | OBJETIVOS

5 | TERMOS E CONCEITOS

6 | TRAJETORIA INSTITUCIONAL

7 | MISSÃO, VISÃO E VALORES

10 | MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS À INTEGRIDADE

13 | TRATAMENTO DOS RISCOS MAPEADOS

14 | PLANO DE AÇÃO E ANDAMENTO DAS MEDIDAS

16 | PRÁTICAS DE CONTROLE E GOVERNANÇA

17 | AVALIAÇÃO CONTÍNUA E APRIMORAMENTO DO PLANO

18 | INDICADORES DE DESEMPENHO

Apresentação

O Decreto Estadual nº 50.868, de 12 de dezembro de 2024, instituiu o Programa Estadual de Integridade no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado do Amazonas, consolidando normas e diretrizes voltadas ao fortalecimento da ética, da transparência e da prevenção de irregularidades na gestão pública. Complementarmente, o Decreto Estadual nº 40.849, de 25 de junho de 2019, que dispõe sobre a Política de Governança e Gestão do Estado, prevê em seus artigos 27 e 28 a implementação do Sistema de Integridade, determinando que os órgãos e entidades estaduais adotem ações estruturadas para identificação, análise, tratamento, monitoramento e revisão de riscos, em alinhamento aos princípios da boa governança.

A Controladoria-Geral do Estado do Amazonas (CGE/AM), por meio da Instrução Normativa nº 02, de 28 de novembro de 2022, estabeleceu diretrizes para a implementação dos Programas de Integridade, definindo parâmetros para a promoção de padrões éticos, a ampliação da transparência e a adoção de mecanismos eficazes de prevenção de irregularidades.

Nesse contexto, a Secretaria de Administração e Gestão (SEAD) instituiu, pela Portaria nº 0034/2025-SEAD, de 27 de fevereiro de 2025, a Comissão de Integridade, encarregada de coordenar, planejar e monitorar as ações do Programa de Integridade no âmbito da Secretaria. Posteriormente, a composição da comissão foi atualizada por meio da Portaria nº 0234/2025-GS/SEAD, que promoveu a substituição de membros. Essa comissão atua como instância estratégica para assegurar que a gestão esteja permanentemente alinhada à legalidade, moralidade, eficiência e aos valores institucionais que fortalecem a confiança pública.

O Plano de Gestão da Secretaria de Estado de Administração e Gestão (SEAD) foi elaborado em consonância com os princípios da boa governança, da transparência e da integridade institucional, estabelecidos pelo Decreto Estadual nº 50.868/2024, que institui o Programa Estadual de Integridade, e pelo Decreto Estadual nº 40.849/2019, que dispõe sobre a Política de Governança e Gestão no âmbito do Estado do Amazonas.

O documento orienta as ações de gestão, monitoramento e aprimoramento contínuo das práticas administrativas, visando à eficiência operacional, à conformidade legal e à mitigação dos riscos identificados pela Comissão de Integridade da SEAD.

Objetivos

O presente Plano tem por finalidade:

- Promover a gestão eficiente e responsável dos recursos públicos;
- Assegurar a conformidade das atividades com as normas legais e institucionais;
- Implementar e acompanhar medidas de mitigação dos riscos mapeados;
- Fortalecer os controles internos e a cultura de integridade na SEAD;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e revisão periódica das ações estratégicas.

Este plano também busca consolidar uma gestão pública orientada por resultados, baseada em evidências e sustentada nos princípios da ética, transparência e inovação. Assim, seus objetivos não se restringem apenas ao cumprimento normativo, mas visam o aprimoramento contínuo dos processos administrativos e o fortalecimento da governança institucional, promovendo maior confiança social na atuação da Secretaria de Administração e Gestão.

Termos e Conceitos

AGENTE PÚBLICO: Pessoa física que, por determinação legal, contratual ou por outro instrumento jurídico, exerce funções públicas de forma contínua, eventual ou emergencial, com ou sem remuneração. Incluem-se nesta definição servidores efetivos, comissionados, temporários, estagiários e outros colaboradores vinculados à Administração Pública.

ALTA DIREÇÃO: Instância responsável pela definição das políticas institucionais, diretrizes operacionais e metas estratégicas da organização. É composta pelo(a) Secretário(a) de Estado,

Secretário(a) Executivo(a) e Secretários(as) Executivos(as) Adjuntos(as), cabendo-lhes a liderança e condução da gestão pública.

SWOT: É uma ferramenta de análise estratégica utilizada para identificar e avaliar quatro elementos-chave de uma organização ou projeto: forças (pontos fortes internos), fraquezas (pontos fracos internos), oportunidades (fatores externos favoráveis) e ameaças (fatores externos que podem representar riscos).

CI (Controladoria Interna): É um órgão ou setor dentro da administração pública responsável por planejar, executar e monitorar atividades de controle, auditoria e fiscalização interna.

Trajetória Institucional

A Secretaria de Estado de Administração e Gestão (SEAD) iniciou suas atividades sob a denominação de Departamento de Administração do Serviço Público do Amazonas – DASPA, vinculado diretamente ao Gabinete do Governador. Somente ao final da década de 1960, ocorreu sua elevação à categoria de Secretaria de Estado da Administração do Amazonas – SEAA, por meio da Lei nº 901, de 26 de novembro de 1969.

Sua estrutura inicial era composta por comissões permanentes, assessorias, coordenadorias, consultorias jurídicas, departamentos, divisões e seções, o que culminou com a criação da Escola de Serviço Público do Estado – ESPEA, atualmente denominada Escola de Gestão e Aperfeiçoamento do Servidor Público – ESASP.

Ao longo de sua trajetória, a SEAD passou por diversas reformas administrativas, adaptando sua estrutura a novos projetos e procedimentos, bem como às inovações tecnológicas, sempre com o objetivo de realinhar sua organização às demandas do Governo do Estado, dos servidores públicos e da sociedade.

Uma mudança estrutural significativa foi implementada por meio da Lei nº 4.319, de 15 de abril de 2016, a qual dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Administração e Gestão (SEAD), estabelecendo suas finalidades, competências e

estrutura organizacional, além da criação de novas unidades, definição de seus dirigentes e demais disposições regulamentares.

Atualmente, o Regimento Interno da SEAD é regulamentado pelo Decreto nº 41.918, de 2 de março de 2020, que reformula o regimento anterior, promovendo alterações e remanejamento de cargos e funções de confiança. O referido Decreto “modifica a organização do Poder Executivo, dispondo sobre a composição da Administração Direta e da Administração Indireta e estabelece outras providências”, com o propósito de promover o desenvolvimento eficiente das funções administrativas da SEAD e assegurar a prestação de serviços públicos com qualidade.

Nossos contatos

Av. Constelação, 30 - Conjunto Morada do Sol – Aleixo. CEP 69060-081, Manaus - AM.

(92) 3182-2808 / (92) 3182-2869

sead@sead.am.gov.br

www.sead.am.gov.br

Missão

Prestar serviços públicos com excelência, promovendo a eficiência, a transparência, a integridade e a inovação na administração pública, de forma a atender às demandas das Secretarias de Estado do Amazonas, demais órgãos públicos e de controle, servidores e cidadãos.

Para isso, atua na gestão da folha de pagamento auditada e processada, na proteção do patrimônio público, no controle dos gastos governamentais, na promoção da transformação digital, na gestão e preservação de documentos e do patrimônio histórico documental, na qualificação e valorização dos(as) servidores(as), na proteção de dados sensíveis e na revisão da legislação relacionada às suas áreas de competência.

A Secretaria de Estado de Administração e Gestão (SEAD) tem como missão administrar e gerenciar pessoas, controlar os gastos públicos, zelar pelo patrimônio, coordenar a logística e promover sistemas de modernização no âmbito da Administração Pública Estadual. Sua atuação é orientada por resultados, com foco na melhoria contínua e na geração de valor público.

Esse compromisso com a qualidade constitui parte essencial da missão institucional de fortalecer a gestão governamental do Estado, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Amazonas

Visão

Alcançar os **3 is** estratégicos:

Integração: integrar pessoas, áreas e sistemas, para aprimorar vias de comunicação, qualificação e o engajamento de servidores(as);

Integridade: fortalecer uma cultura de integridade baseada em transparência, excelência na gestão de processos, qualidade e eficiência;

Importância: desenvolver políticas na administração promovendo ações de aprendizagem e disseminação de boas práticas de gestão e inovação.

Valores

Inovação, Respeito, Colaboração, Aprendizagem Contínua, Foco nos(as) servidores(as), Qualidade, Organização e Transparência.

Monitoramento e Controle de Riscos à Integridade

O processo de identificação de riscos inclui a identificação das causas e fontes do risco (perigo no contexto de dano físico), eventos, situações ou circunstâncias que poderiam ter um impacto material sobre os objetivos e a natureza desse impacto (ABNT 31010:2012, item 5.2).

O monitoramento e controle de riscos à integridade são etapas essenciais para garantir a eficácia e a sustentabilidade das ações previstas no Plano de Integridade. O mapeamento de riscos permite reconhecer, de forma sistemática, situações que possam comprometer a legalidade, a ética, a transparência e a eficiência dos processos internos. Ao antecipar possíveis vulnerabilidades, a instituição pode adotar medidas preventivas, mitigar danos e promover uma cultura organizacional orientada pela integridade.

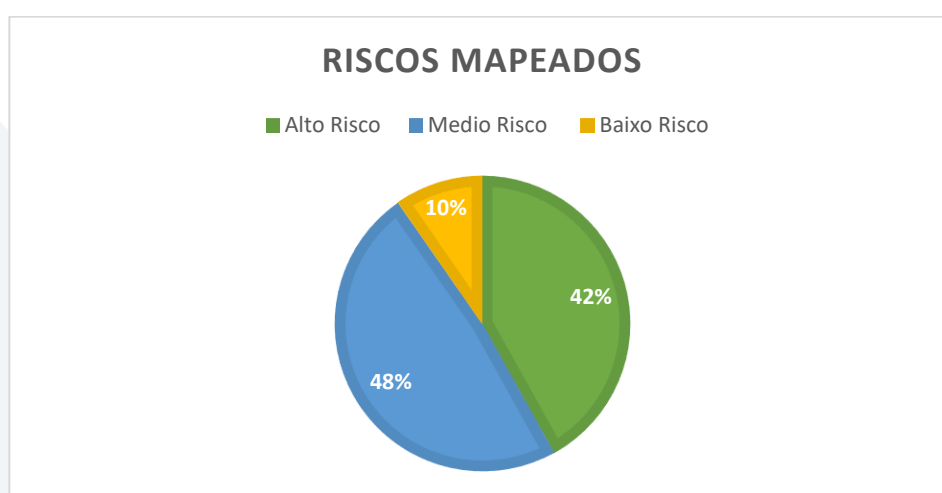
A identificação de riscos foi realizada conforme as diretrizes da ABNT NBR ISO 31000:2018, da ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 e do Manual de Gestão de Riscos do TCU, por meio da aplicação de questionários eletrônicos. Nesta primeira etapa, o levantamento ocorreu nos setores de Recursos Humanos — abrangendo procedimentos como Cadastro Funcional, Movimentação e Lotação, Folha de Pagamento, Benefícios/Aposentadorias, Capacitação e Desenvolvimento, Gestão de Contratos (Terceirizados/Estagiários) e outros —, além do setor de Patrimônio, especificamente no departamento de Diárias e Passagens.

Foram identificados riscos de natureza operacional, financeiro -operacional, estratégica e relacionados à integridade institucional.

No total, foram mapeados 31 riscos, dos quais 13 classificados como alto risco, 15 como médio risco e 3 como baixo risco. Esse diagnóstico possibilitou reconhecer vulnerabilidades críticas à integridade da instituição, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de ações eficazes de prevenção e mitigação.

Riscos Operacionais	Riscos Financeiro-Operacionais	Riscos Estratégicos	Riscos de Integridade
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------------

Falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.	Comprometimento da execução orçamentária.	Associados aos objetivos estratégicos de médio e longo prazo.	Ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.
--	---	---	--



A partir dessa identificação, foi elaborada uma matriz de riscos, categorizando-os conforme grau de probabilidade e impacto.

Probabilidade (P)		Impacto (I)	
Baixa	1	Baixo	1
Média	3	Médio	3
Alta	5	Alto	5

Na etapa de avaliação dos riscos, foi adotada uma matriz baseada na fórmula
RI = P x I, em que:
P representa a probabilidade de ocorrência,
I corresponde ao impacto potencial do evento,
e RI define o nível de risco inerente resultante da combinação desses dois fatores.

Com base no valor obtido, os riscos foram classificados em três categorias: ALTO, MÉDIO ou BAIXO, conforme os critérios estabelecidos na tabela a seguir:

Risco (RI)	
Baixo	(1 a 3)
Médio	(4 a 14)
Alto	(15 a 25)

Como instrumento complementar, foi aplicada a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), que possibilitou uma leitura estratégica do ambiente interno e externo à Secretaria. Essa ferramenta contribuiu para cruzar os riscos previamente identificados com as capacidades e limitações institucionais, favorecendo decisões mais assertivas e planejadas.

A análise SWOT é, portanto, fundamental para a elaboração e fortalecimento do Plano de Integridade, pois permite identificar de forma estruturada os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem impactar a efetividade das ações de integridade. Ao oferecer uma visão abrangente do cenário institucional, essa análise orienta a priorização de riscos, a tomada de decisões mais precisas e o planejamento de medidas preventivas e corretivas, reforçando o desenvolvimento de uma cultura organizacional ética, transparente e comprometida com a boa governança pública.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Forças (Características positivas internas a organização, habilidades)	Oportunidades (Características positivas, externas e independentes a organização, que independem do seu controle)
Fraquezas (características negativas a organização, capazes de inibir ou restringir o seu desempenho)	Ameaças (características negativas do ambiente externo, não controláveis pela organização, podem impedir o alcance dos objetivos)

A matriz SWOT, construída com base nos riscos setoriais, também já foi finalizada, oferecendo subsídios valiosos para o desenvolvimento de ações alinhadas aos objetivos institucionais e aos princípios da boa governança.

Tratamento dos Riscos Mapeados

O tratamento dos riscos identificados na SEAD é conduzido de maneira estratégica, com foco prioritário na mitigação dos riscos classificados como Alto, seguido pelos riscos Médios e, por último, os Baixos. Atualmente, está em andamento um processo estruturado de revisão e padronização das rotinas internas nos setores críticos, acompanhado do fortalecimento dos controles existentes e da implantação de novos mecanismos preventivos. Essas medidas têm como objetivo reduzir vulnerabilidades específicas, especialmente nas áreas de Recursos Humanos, Patrimônio e Gestão de Contratos, onde os riscos foram mapeados.

Entre as ações em execução, destacam-se capacitações direcionadas para os servidores envolvidas nos processos de maior risco, a elaboração e aplicação de fluxos

operacionais padronizados para garantir uniformidade e controle, a segregação de funções para evitar conflitos de interesse e irregularidades, a implantação de checklists para monitoramento das atividades diárias e a revisão periódica dos procedimentos internos — todas medidas que reforçam a integridade e a eficiência da gestão pública na SEAD.

Quanto aos riscos de natureza Estratégica e de Integridade, já foram implementadas ações específicas que reforçam a transparência e a conformidade institucional, como a ampliação e divulgação dos canais de denúncia, o monitoramento constante da execução contratual e a adoção de rotinas sistemáticas de auditoria e controle periódico.

Para orientar e acompanhar esta etapa, foi elaborada uma Matriz de Plano de Ação detalhada, que organiza as iniciativas de mitigação por área, definindo medidas corretivas e preventivas, prazos para execução — variando entre 30 e 180 dias, conforme a complexidade e urgência do risco — e os responsáveis designados para cada atividade. Entre as ações previstas, destacam-se a implantação de pesquisa de clima e plano de valorização, Criação de programa de integração e capacitação e elaboração de uma Política Antirretaliação, entre outras. Muitas dessas iniciativas já estão em fase de implementação ou com planejamento avançado, assegurando resposta efetiva e contínua às vulnerabilidades identificadas.

Plano de Ação e Andamento das Medidas

Com base na matriz de riscos, a SEAD elaborou um **Plano de Ação de Mitigação**, cujas medidas foram estruturadas por área responsável, tipo de tratamento, prazos e status de execução.

Entre as principais ações implementadas ou em andamento destacam-se:

Criação de Programa de Integração, realizado pela SEAG e Capacitação dos Servidores, realizado pela ESASP.	Ação de tratamento realizada sobre Evento de Risco de médio impacto. Site ESASP para acesso ao catálogo de cursos de capacitação: http://www.esasp.am.gov.br/ Em anexo, material usado no programa de integração.
Implementação de pesquisa de clima e plano de valorização.	Ação de Tratamento realizada sobre Evento de Risco de alto impacto. (Resultado da 1ª pesquisa disponível em: https://www.sead.am.gov.br/wp-content/uploads/2025/10/Resultados-Servidores-COMPLETO-Pesquisa-de-Clima-SEAD.pdf. – 2ª pesquisa em andamento).
Criação da Política Antirretaliação	Ação de Tratamento realizada sobre Evento de Riscos de alto impacto. Disponível em: https://www.sead.am.gov.br/wp-content/uploads/2025/10/Politica-Antirretaliacao-SEAD-.pdf.

O acompanhamento das ações é contínuo e estruturado em ciclos, contemplando:

- Reuniões de acompanhamento entre as comissões e responsáveis envolvidos;

- Revisões periódicas da matriz de riscos e do plano de ação, assegurando sua atualização diante de mudanças normativas e organizacionais.

As ações são monitoradas pela Comissão de Integridade, que realiza revisões periódicas da matriz, com reavaliação dos prazos e resultados alcançados.

Práticas de Controle e Governança

O controle interno é um dos pilares essenciais para a boa governança pública, desempenhando papel fundamental na garantia da legalidade, transparência, eficiência e integridade das ações administrativas. Na Secretaria de Estado de Administração e Gestão do Amazonas – SEAD/AM, a formalização da Controladoria Interna (CI) ocorreu por meio do Decreto n.º 47.189, publicado no Diário Oficial do Estado em 24 de março de 2023. Desde então, a UCI tem atuado como instância técnica de assessoramento estratégico à alta gestão, promovendo o monitoramento contínuo das atividades, a mitigação de riscos e o aprimoramento dos processos institucionais.

A atuação da CI está rigorosamente alinhada à legislação estadual vigente, especialmente ao Decreto Estadual nº 40.849, de 25 de junho de 2019, que institui a Política de Governança e Gestão do Estado do Amazonas. Em consonância com esse marco, a Instrução Normativa CGE/AM nº 002, de 21 de maio de 2021, estabelece as diretrizes para a estruturação das unidades de controle interno e disciplina o exercício de suas competências constitucionais e legais, conferindo maior segurança e efetividade às ações de integridade institucional.

Entre as principais atribuições da CI estão o acompanhamento da execução orçamentária e financeira, a verificação da legalidade dos procedimentos administrativos, o suporte à instauração de Tomadas de Contas Especiais, bem como o monitoramento das recomendações emitidas por órgãos de controle como o Tribunal de Contas do Estado (TCE/AM), o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral do Estado (CGE/AM).

No âmbito do Plano de Integridade, o controle interno assume papel ativo na identificação, análise e tratamento dos riscos institucionais, fortalecendo a prevenção de desvios, fraudes e práticas incompatíveis com os princípios da administração pública. Além disso, a CI participa da implantação de políticas internas de integridade, promove a transparência institucional e assegura o cumprimento da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

Ademais, a Controladoria Interna da SEAD detém autonomia técnica para emitir pareceres, acessar livremente a documentação necessária à fiscalização e manter comunicação direta com os gestores, garantindo uma atuação isenta, eficaz e independente. Essa presença contínua contribui decisivamente para a construção de um ambiente organizacional mais íntegro, seguro e eficiente.

Avaliação Contínua e Aprimoramento do Plano

A efetividade do Plano de Integridade depende de ações contínuas de monitoramento, atualização e avaliação, que assegurem sua aplicabilidade prática, aderência à realidade institucional e capacidade de resposta aos riscos identificados.

O monitoramento periódico é realizado pela Comissão de Integridade e pela comissão de Gestão de Riscos, com participação ativa dos demais servidores. Essa atividade envolve o acompanhamento de indicadores, análise de relatórios, verificação da implementação das medidas previstas e coleta de dados sobre denúncias, não conformidades e melhorias nos controles internos. Reuniões técnicas e formulários de autoavaliação poderão ser utilizados para colher percepções e sugestões dos setores.

A atualização do Plano ocorre sempre que identificadas alterações relevantes na estrutura organizacional, na legislação, nos processos internos ou nos riscos mapeados. A cada ciclo de revisão, o Plano poderá ser ajustado para incorporar boas práticas, corrigir fragilidades e ampliar sua abrangência. A atualização também considera as recomendações dos órgãos de controle interno e externo, e a evolução das políticas públicas de integridade em nível estadual e nacional.

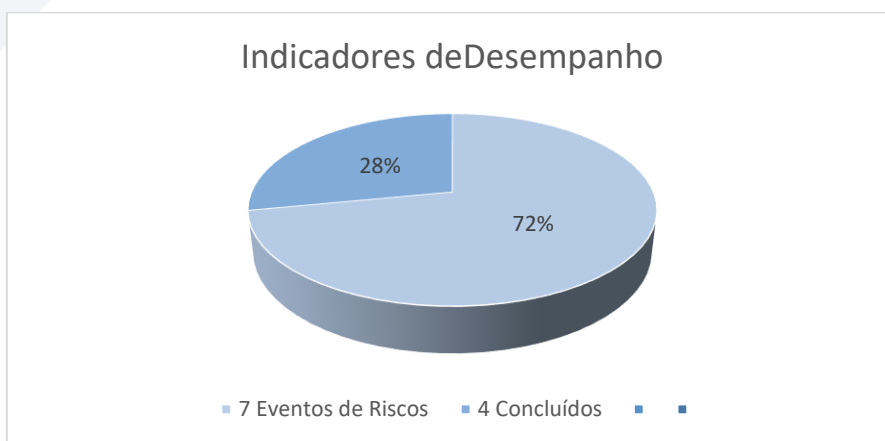
A avaliação de resultados é feita de forma qualitativa e quantitativa, com base em indicadores de desempenho e em metas definidas. Essa análise permitirá identificar o grau de maturidade da integridade institucional, o avanço na cultura ética e a efetividade das ações preventivas implementadas. A partir dos resultados obtidos, serão definidos planos de ação corretivos e aprimoramentos para os ciclos seguintes.

Com esse compromisso com a melhoria contínua, a SEAD reforça sua postura proativa, transparente e responsável na gestão pública, consolidando o Plano de Integridade como um instrumento dinâmico e permanente de governança.

Indicadores de Desempenho

Para mensurar a efetividade do Plano, serão utilizados os seguintes indicadores:

- Percentual de riscos mitigados dentro do prazo;
- Percentual de ações concluídas;



O acompanhamento dos indicadores permitirá avaliar o progresso das ações e a efetividade das medidas implementadas, fornecendo subsídios para decisões

gerenciais mais assertivas. Esses resultados servirão de base para ajustes estratégicos, assegurando que a gestão da SEAD permaneça alinhada aos princípios de eficiência, integridade e melhoria contínua dos serviços públicos.

Disposições Finais

O presente Plano de Gestão da Secretaria de Estado de Administração e Gestão – SEAD foi elaborado com base em princípios de transparência, eficiência e integridade, buscando orientar as ações estratégicas da Secretaria de forma integrada e alinhada às diretrizes do Governo do Estado do Amazonas. Sua execução visa ao fortalecimento da governança pública, à melhoria contínua dos processos internos e ao alcance de resultados que contribuam para uma administração moderna, ética e voltada ao interesse público.

A atualização e o monitoramento deste Plano serão conduzidos de forma periódica, sob responsabilidade e acompanhamento da Comissão de Integridade pela Comissão de Gestão de Riscos, garantindo a coerência entre as ações planejadas e os resultados obtidos. A SEAD reafirma, assim, seu compromisso com a gestão responsável, participativa e inovadora, consolidando-se como órgão estratégico na promoção da eficiência e da transparência na administração pública estadual.