

Instituto de Apoio à Gestão – IAG

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

**CRONOGRAMA ANUAL DE CAPACITAÇÕES — NÍVEL 1 — LOTE
LESTE**

Público-alvo: Equipe de Gestão do Lote Leste

APRESENTAÇÃO

Este documento organiza, ao longo de doze meses, o ciclo de capacitação do Nível 1 do Programa de Integridade do Lote Leste. A capacitação de Nível 1 é conduzida pelo Gestor de Integridade e destinada a um grupo reduzido e estratégico de profissionais — o Gerente de Operações, a Supervisora e os Responsáveis Técnicos das cinco áreas do lote. Esse grupo, uma vez formado, assume a responsabilidade de conduzir a capacitação de Nível 2 junto aos gerentes de unidade e às equipes das 38 unidades do Lote Leste.

Esse desenho existe porque nenhuma pessoa, sozinha, consegue formar diretamente toda a liderança de um território com 38 unidades sem comprometer sua capacidade de dedicação às demais funções do Programa — apuração de relatos, condução de auditorias, gestão da matriz de riscos, relacionamento com a Controladoria-Geral do Município. Formando um grupo pequeno com profundidade suficiente para se tornar multiplicador, o Programa alcança toda a rede de unidades sem sobrecarregar quem responde formalmente por ele.

Este documento explica o que acontece em cada atividade da capacitação de Nível 1, por que essa atividade existe, o que se espera que aconteça durante ela, e como o conteúdo aprendido se transforma no material que será levado às unidades nas semanas seguintes.

1. O MODELO EM CASCATA

1.1 Quem forma quem

Nível	Quem forma	Quem é formado	Quando
Formação de multiplicadores	Gestor de Integridade	Gerente de Operações, Supervisora, Responsáveis Técnicos	Mês 1
Nível 2 — cascata para as unidades	Gerente de Operações, Supervisora e Responsáveis Técnicos (cada um em sua área)	Gerentes de unidade, equipes assistenciais, equipes itinerantes, pessoal administrativo	Meses 3-4

O Gestor de Integridade forma um grupo de profissionais com profundidade suficiente para que, juntos, cubram toda a extensão do Programa nas 38 unidades do Lote Leste. Não se trata de uma exposição assistida passivamente: é uma capacitação estruturada para que quem a recebe saia dela capaz de explicar, discutir e responder dúvidas sobre o mesmo conteúdo, para públicos diferentes, em contextos diferentes.

1.2 Por que esses papéis, e não outros

O Gerente de Operações responde pela gestão consolidada do lote como um todo — é a pessoa que enxerga o conjunto das 38 unidades, participa do Comitê de Integridade, e precisa estar apta a tratar qualquer assunto do Programa em qualquer

conversa institucional. A Supervisora acompanha a rotina concreta das unidades no dia a dia — é quem efetivamente visita, verifica e conversa com cada equipe, e por isso é a pessoa mais bem posicionada para conduzir capacitações presenciais nas unidades. Os Responsáveis Técnicos de Medicina, Enfermagem, Odontologia, Farmácia e Engenharia trazem a profundidade técnica que nenhuma das outras duas funções possui isoladamente — são eles que conseguem responder, com autoridade, a dúvida específica de um profissional de sua área sobre um risco concreto do dia a dia assistencial.

Juntos, esses profissionais cobrem tanto a extensão geográfica do lote quanto a profundidade técnica de cada área de atuação — o que nenhuma capacitação conduzida por uma única pessoa, sozinha, conseguiria alcançar com a mesma qualidade.

1.3 O papel dos gerentes de unidade

Os gerentes de unidade do Lote Leste recebem a capacitação de Nível 2, conduzida pela Supervisora, pelo Gerente de Operações e pelos Responsáveis Técnicos, de acordo com o módulo aplicável à sua unidade. Essa formação é conduzida por quem está mais próximo de sua rotina operacional, o que permite adaptar a linguagem e os exemplos à realidade concreta de cada equipe.

2. PÚBLICO-ALVO DA CAPACITAÇÃO DE NÍVEL 1

Função	Papel na formação
Gerente de Operações — Lote Leste	Recebe formação completa; multiplicadora institucional do Programa
Supervisora — Lote Leste	Recebe formação completa; conduz a maior parte das sessões de Nível 2 nas unidades
Responsável Técnico de Medicina	Recebe formação completa; multiplicador junto às equipes médicas
Responsável Técnico de Enfermagem	Recebe formação completa; multiplicador junto às equipes de enfermagem, incluindo equipes itinerantes
Responsável Técnico de Odontologia	Recebe formação completa; multiplicador junto às equipes de saúde bucal
Responsável Técnico de Farmácia	Recebe formação completa; multiplicador junto às equipes de dispensação farmacêutica
Responsável Técnico de Engenharia	Recebe formação completa; multiplicador junto às equipes de manutenção e apoio

3. ESTRUTURA GERAL DO ANO

Mês	Atividade	Conduzida por	Recebida por
1	Capacitação inicial de Nível 1 (4 blocos, 4 horas)	Gestor de Integridade	Supervisora, Gerente de Operações, Responsáveis Técnicos
1-2	Reposição da capacitação inicial para ausentes	Gestor de Integridade	Profissional ausente
2	Planejamento da agenda de Nível 2 por unidade	Gerente de Operações e Supervisora	—
3-4	Condução das capacitações de Nível 2 nas 38 unidades	Gerente de Operações, Supervisora, Responsáveis Técnicos (conforme módulo)	Gerentes de unidade e equipes das unidades
5	Reunião preparatória para auditoria interna	Gestor de Integridade, com Gerente de Operações, Supervisora, Responsáveis Técnicos	—
Contínuo	Capacitação de novo profissional em função de multiplicador	Gestor de Integridade	Novo Gerente de Operações, Supervisora ou Responsável Técnico admitido
7	Ciclo de revisão semestral	Gestor de Integridade	Gerente de Operações, Supervisora, Responsáveis Técnicos
8-11	Reposições e integrações contínuas	Gestor de Integridade	Conforme necessidade
12	Ciclo de revisão de fechamento de ano	Gestor de Integridade	Gerente de Operações, Supervisora, Responsáveis Técnicos

4. MÊS 1 — CAPACITAÇÃO INICIAL

A capacitação inicial ocorre em formato presencial, com duração total de quatro horas, dividida em quatro blocos de cinquenta minutos, com intervalos de dez minutos entre eles, todos conduzidos pelo Gestor de Integridade

Bloco 1 — O Programa de Integridade: estrutura, propósito e o papel do multiplicador

Duração: 50 minutos

O que acontece nesta atividade: o Gestor de Integridade abre a sessão explicando, de forma direta, por que o Programa de Integridade existe e por que este grupo específico foi escolhido para recebê-lo em profundidade. A explicação evita qualquer leitura de documento: o Gestor de Integridade fala com naturalidade sobre o contexto do contrato, sobre a origem legal da obrigação de manter um Programa de Integridade, e sobre o que está em jogo se os processos do dia a dia não forem conduzidos com transparência.

Em seguida, apresentam-se os seis eixos operacionais do Programa — comprometimento da direção, mapeamento de riscos, Código de Conduta e políticas internas, capacitação, canais de denúncia e monitoramento —, sempre explicando como cada eixo deverá ser repassado pelos multiplicadores presentes nos módulos de Nível 2 que conduzirão nas semanas seguintes.

Por que essa atividade existe: sem esse enquadramento inicial, um multiplicador pode absorver o conteúdo do Programa como informação a ser guardada para si, sem perceber que sua função nesta sala não é apenas aprender, mas se preparar para ensinar. Ao deixar isso explícito desde o primeiro minuto, o Gestor de Integridade transforma a postura dos participantes: eles passam a ouvir o conteúdo já pensando em como vão explicá-lo depois, o que aumenta a retenção e a qualidade das perguntas feitas ao longo da sessão.

O que se espera ao final do bloco: cada participante deve sair com clareza sobre qual parte do conteúdo é de sua responsabilidade repassar, para qual público, e em que formato — o Gerente de Operações e a Supervisora preparando-se para conduzir os módulos gerais de conduta, sistemas e canal de denúncias; cada Responsável Técnico preparando-se para conduzir o módulo específico de sua área.

Atividade prática do Bloco 1 — Mapeamento de responsabilidades cruzadas. O Gestor de Integridade apresenta uma tabela em branco, com os módulos de Nível 2 já previstos — equipes assistenciais, equipes itinerantes, dispensação farmacêutica, pessoal administrativo — e pede que o grupo, em conjunto, preencha quem conduzirá cada módulo, em qual unidade, e com apoio de quem. O resultado dessa atividade se torna o rascunho inicial da agenda de Nível 2 do Mês 2.

Bloco 2 — Mapeamento de riscos do Lote Leste: o que cada multiplicador precisa saber e saber explicar

Duração: 50 minutos

O que acontece nesta atividade: o Gestor de Integridade apresenta a matriz de riscos do Lote Leste organizada por área de responsabilidade de cada multiplicador presente, e não como uma lista corrida de riscos.

Para o Gerente de Operações e a Supervisora, o bloco detalha os riscos transversais que atravessam o lote como um todo: patrimônio, contratos de fornecedores, sistemas

de informação, folha de pagamento e vínculos empregatícios, e compras e contratações fora do fluxo aprovado.

Para o Responsável Técnico de Enfermagem, o bloco aprofunda os riscos das equipes itinerantes — Consultório na Rua Tipo I e Equipe de Saúde Indígena —, incluindo uso indevido de veículo institucional, registros de atendimento em campo incompatíveis com deslocamentos, e acesso a aldeias indígenas sem registro formal de visita.

Para o Responsável Técnico de Farmácia, o bloco aprofunda os riscos vinculados à dispensação farmacêutica nas unidades do Lote Leste — dispensação sem registro adequado, divergência entre estoque físico e sistema, e controle de medicamentos sujeitos a legislação especial.

Para o Responsável Técnico de Engenharia, o bloco aprofunda os riscos relacionados a patrimônio e manutenção — condenação de equipamento sem justificativa técnica adequada, retirada de bem sem registro formal, e chamados de manutenção sem acompanhamento.

Por que essa atividade existe: um multiplicador que recebe uma lista genérica de riscos, sem relação direta com sua própria área de atuação, tende a repassar essa lista de forma igualmente genérica às equipes das unidades. Organizando o conteúdo por área desde a formação dos multiplicadores, garantimos que, quando cada um conduzir seu módulo de Nível 2, o conteúdo chegue naturalmente adaptado à realidade concreta daquele público.

O que se espera ao final do bloco: cada multiplicador deve conseguir, sem consultar anotações, explicar com suas próprias palavras os três ou quatro riscos mais relevantes de sua área específica, e o que a equipe da ponta pode fazer, no dia a dia, para reduzir esse risco.

Atividade prática do Bloco 2 — Simulação de explicação. Cada participante tem cinco minutos para simular, diante dos demais, como explicaria um dos riscos de sua área para um colaborador de unidade que nunca ouviu falar em matriz de riscos. Os demais participantes dão retorno imediato: a explicação ficou clara? Ficou fácil de entender sem jargão técnico? O colaborador da ponta entenderia o que fazer na prática?

Bloco 3 — Procedimentos diante de irregularidades: o multiplicador como primeira linha de orientação

Duração: 50 minutos

O que acontece nesta atividade: como os multiplicadores se tornam, na prática, a referência mais próxima dos gerentes de unidade para qualquer dúvida sobre conduta, este bloco recebe ênfase redobrada. Não basta que o grupo saiba o que fazer diante de uma irregularidade identificada por eles mesmos — eles precisam estar preparados para orientar um gerente de unidade que os procura, muitas vezes de forma insegura, relatando uma situação que talvez seja irregular.

O Gestor de Integridade detalha o fluxo completo de apuração — definição de irregularidade sem necessidade de intenção, direito de manifestação do investigado, autonomia do Gestor de Integridade na condução, prazo de trinta dias corridos, comunicação à Controladoria-Geral quando houver repercussão sobre recursos públicos — e dedica tempo específico a ensaiar como cada multiplicador deve reagir na primeira conversa com um gerente de unidade que chega com uma dúvida ou um relato.

Por que essa atividade existe: o momento mais frágil de qualquer Programa de Integridade não é a apuração em si — é a primeira conversa, quando alguém, incerto sobre se está diante de algo grave ou de um mal-entendido, decide comunicar. Se o multiplicador reagir de forma que pareça minimizar a situação, ou de forma alarmante e punitiva demais, o gerente de unidade pode se sentir desencorajado a relatar da próxima vez.

O que se espera ao final do bloco: cada multiplicador deve conseguir dizer, com segurança, as primeiras frases que usaria ao receber um relato de um gerente de unidade — sem prometer resultado, sem minimizar, sem alarmar, apenas acolhendo e encaminhando corretamente ao Gestor de Integridade.

Atividade prática do Bloco 3 — Estudo de caso ampliado. O Gestor de Integridade apresenta uma situação para cada área representada na sala — uma situação geral para o Gerente de Operações e a Supervisora, e uma situação específica para cada Responsável Técnico presente. Cada multiplicador conduz, em voz alta, como reagiria à primeira conversa com o gerente de unidade que relatasse aquela situação, sendo em seguida orientado pelo Gestor de Integridade sobre ajustes na abordagem.

Bloco 4 — Canal de denúncias: divulgação ativa como responsabilidade dos multiplicadores

Duração: 50 minutos

O que acontece nesta atividade: o Gestor de Integridade apresenta o funcionamento operacional dos dois canais de denúncia disponíveis — o interno, por QR Code afixado nas unidades, e o público, pelo site institucional do IAG. Explica-se o anonimato garantido, o prazo de confirmação de recebimento em até dois dias úteis, a análise inicial pelo Comitê de Integridade em até dez dias úteis, e a vedação absoluta a qualquer forma de retaliação.

A segunda metade da sessão é dedicada exclusivamente ao papel ativo de cada multiplicador na manutenção contínua da visibilidade e da confiança no canal. O Gestor de Integridade explica que a maior ameaça a qualquer canal de denúncias não é a desconfiança inicial, mas o esquecimento ao longo do tempo — e que, como os multiplicadores estarão frequentemente presentes nas unidades, cabe a eles sustentar essa visibilidade dia após dia.

Por que essa atividade existe: um canal de denúncias bem desenhado, mas raramente lembrado nas rotinas das unidades, tende a cair em desuso silencioso — não porque deixou de ser necessário, mas porque deixou de estar presente na cabeça de quem poderia usá-lo. Ao transferir essa responsabilidade de sustentação contínua

para quem está fisicamente mais perto das unidades, o Programa garante que essa manutenção aconteça de forma orgânica.

O que se espera ao final do bloco: cada multiplicador sai com um compromisso concreto e verificável — verificar a visibilidade do QR Code em cada unidade visitada, mencionar o canal em pelo menos uma fala nas reuniões de equipe que conduzir, e nunca desestimular um colaborador que demonstre intenção de usar o canal, mesmo diante de uma situação que pareça pouco relevante.

Atividade prática do Bloco 4 — Simulação de conversa com colaborador desconfiado. Em trios, os participantes alternam papéis de quem explica o canal e de colaborador desconfiado que questiona se realmente não haverá retaliação. O objetivo é praticar respostas que transmitam segurança genuína, sem prometer algo que o próprio multiplicador não pode garantir.

Encerramento do Mês 1

O Gestor de Integridade encerra a sessão retomando o compromisso central: os participantes saem preparados para formar outras pessoas. A lista de presença é assinada, o material de apoio é encaminhado em até cinco dias úteis, e agenda-se a reunião de planejamento da agenda de Nível 2, prevista para o Mês 2.

5. MESES 1-2 — REPOSIÇÃO DA CAPACITAÇÃO INICIAL

Se qualquer um dos multiplicadores estiver ausente à sessão do Mês 1, o Gestor de Integridade conduz reposição individual dentro de quinze dias, cobrindo o conteúdo integral dos quatro blocos. Na reposição individual, o Gestor de Integridade adapta as atividades de simulação e estudo de caso para funcionarem em formato de dupla, assumindo o papel de interlocutor nas simulações.

6. MÊS 2 — PLANEJAMENTO DA AGENDA DE NÍVEL 2

Nesta reunião, o Gerente de Operações e a Supervisora consolidam o rascunho de responsabilidades produzido na atividade do Bloco 1, transformando-o em cronograma efetivo: quais unidades recebem a capacitação em qual semana do Mês 3 ou do Mês 4, qual multiplicador conduz qual módulo em cada visita, e como as capacitações se encaixam nas reuniões de equipe já existentes em cada unidade, sem exigir convocação extraordinária.

Módulo de Nível 2	Conteúdo	Conduzido por
Equipes assistenciais (ESF, EAP, eMulti)	Uso de insumos, registros, sigilo, conduta com usuário, canal de denúncias	Supervisora ou Responsável Técnico da área

Módulo de Nível 2	Conteúdo	Conduzido por
Equipes itinerantes (Consultório na Rua Tipo I e Saúde Indígena)	Uso de veículo, registro de atendimento em campo, conduta em território	Responsável Técnico de Enfermagem ou Supervisora
Dispensação farmacêutica nas unidades	Controle de estoque, rastreabilidade de dispensação, descarte	Responsável Técnico de Farmácia
Pessoal administrativo e de apoio	Compras, patrimônio, arquivamento, sistemas, portaria	Gerente de Operações ou Supervisora

7. MESES 3-4 — CONDUÇÃO DAS CAPACITAÇÕES DE NÍVEL 2

Nestes dois meses, o grupo formado no Mês 1 percorre as 38 unidades do Lote Leste, conduzindo os módulos de Nível 2 conforme a agenda definida no Mês 2. A responsabilidade por essa condução é exclusiva dos multiplicadores formados, com o Gestor de Integridade disponível apenas para dúvidas que não consigam responder com segurança.

8. MÊS 5 — REUNIÃO PREPARATÓRIA PARA AUDITORIA INTERNA

O Gestor de Integridade reúne novamente o grupo de multiplicadores para revisar, antes da auditoria interna prevista para os Meses 5 e 6, se as capacitações de Nível 2 foram concluídas em todas as unidades, se as listas de presença estão organizadas, e se há alguma pendência de reposição ainda em aberto nas unidades. Esta reunião é um ponto de checagem da execução do que foi planejado, não uma nova capacitação de conteúdo.

9. CAPACITAÇÃO DE NOVO PROFISSIONAL EM FUNÇÃO DE MULTIPLICADOR — CONTÍNUA

Sempre que houver substituição em qualquer uma das funções multiplicadoras — novo Gerente de Operações, nova Supervisora ou novo Responsável Técnico —, o Gestor de Integridade conduz, dentro dos primeiros trinta dias de exercício da pessoa recém-designada, a capacitação completa descrita nos Blocos 1 a 4 deste documento, incluindo as atividades práticas, de forma que nenhuma substituição comprometa a capacidade de multiplicação do Programa.

10. MÊS 7 — CICLO DE REVISÃO SEMESTRAL

Seis meses após a formação inicial, o Gestor de Integridade reúne novamente o grupo de multiplicadores para uma sessão de duas horas, estruturada em dois blocos.

O primeiro bloco revisa, com dados reais, o que aconteceu nos seis meses anteriores: quantos relatos foram recebidos pelos canais de denúncia, quais os achados da auditoria interna conduzida nos Meses 5 e 6, e como a matriz de riscos do Lote Leste foi atualizada a partir dessa experiência. O segundo bloco é dedicado a um retorno estruturado sobre a própria condução das capacitações de Nível 2: o que funcionou bem em cada unidade, quais dúvidas dos colaboradores não foram respondidas com segurança, e o que precisa ser reforçado no próximo ciclo.

Por que essa atividade existe: um multiplicador que conduz capacitações ao longo de meses, sem retorno estruturado sobre sua própria atuação, tende a repetir os mesmos pontos fracos indefinidamente. Este bloco garante que a experiência acumulada de quem está na ponta volte a informar a qualidade da própria formação recebida.

11. MESES 8-11 — CONTINUIDADE

Mantêm-se ativas, ao longo desses meses, as rotinas de reposição para qualquer multiplicador ausente e de capacitação para qualquer substituição de função, seguindo os mesmos prazos e formato descritos nos itens 5 e 9 deste documento.

12. MÊS 12 — CICLO DE REVISÃO DE FECHAMENTO DE ANO

O ciclo de fechamento de ano segue a mesma estrutura do Mês 7, revisando o segundo semestre de dados reais do Programa, e servindo como base para o planejamento do cronograma de capacitação do ano seguinte.

13. REGISTRO E DOCUMENTAÇÃO

Documento gerado	Responsável pelo registro	Prazo de arquivamento
Lista de presença da capacitação inicial (Mês 1)	Gestor de Integridade	Imediato, após a sessão
Lista de presença de reposição	Gestor de Integridade	Até 5 dias úteis após a reposição
Agenda de Nível 2 por unidade	Gerente de Operações	Até o final do Mês 2
Listas de presença de Nível 2, por unidade	Multiplicador responsável pelo módulo	Até 2 dias úteis após cada sessão
Registro do ciclo de revisão semestral	Gestor de Integridade	Até 5 dias úteis após cada ciclo

14. INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

Indicador	Meta	Responsável pelo acompanhamento
Cobertura da capacitação inicial dos multiplicadores	100%, com reposição em até 15 dias	Gestor de Integridade
Cobertura da capacitação de Nível 2 nas 38 unidades	Mínimo de 90%, com reposição contínua	Gerente de Operações e Supervisora
Novos multiplicadores com capacitação concluída em até 30 dias	100%	Gestor de Integridade
Participação dos multiplicadores nos ciclos de revisão semestral	100%, com reposição individual	Gestor de Integridade

15. RESPONSABILIDADES CONSOLIDADAS

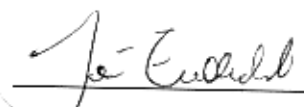
Gestor de Integridade: conduz a capacitação inicial e as reposições dos multiplicadores; conduz a capacitação de integração de qualquer novo profissional em função de multiplicador; conduz os ciclos de revisão semestral; mantém-se disponível para dúvidas dos multiplicadores durante a condução do Nível 2; arquivar todos os registros de capacitação de Nível 1.

Gerente de Operações: participa da capacitação inicial e dos ciclos de revisão; coordena, junto com a Supervisora, a agenda de Nível 2; conduz módulos de Nível 2 voltados ao pessoal administrativo; acompanha os indicadores de cobertura do lote.

Supervisora: participa da capacitação inicial e dos ciclos de revisão; conduz a maior parte dos módulos de Nível 2 nas unidades; identifica colaboradores com pendência de capacitação e agenda reposições; verifica periodicamente a visibilidade dos materiais do Programa nas unidades.

Responsáveis Técnicos: participam da capacitação inicial e dos ciclos de revisão; conduzem os módulos de Nível 2 específicos de sua área técnica; reportam ao Gestor de Integridade qualquer situação identificada durante a condução das capacitações que possa representar risco de integridade.

Porto Alegre, 29 de julho de 2026.


 José Euderaldo Costa Gomes Filho

Gerente de Integridade