

SUMÁRIO

Unidade Didática I: Conceitos e Reflexões Iniciais

CAPÍTULO 01

EVOLUÇÃO DO COMPLIANCE: DAS REGRAS E VALORES ATÉ A INTEGRIDADE 35

1. Da conformidade ao *compliance* moderno 35
2. *Compliance* é sobre corrupção? 38
3. Uma construção histórica da legislação anticorrupção 40
 - 3.1. Foreign Corrupt Practices Act (1977) 41
 - 3.2. U.K. Bribery Act 41
 - 3.3. Lei Anticorrupção Brasileira (Lei Empresa Limpa) 42
 - 3.4. Semelhanças entre a legislação americana, do Reino Unido e a Brasileira 44
4. Paramêtros para implantação de programa de *compliance* 45
5. A implantação de programas efetivos de *compliance* e integridade é um desafio para as organizações brasileiras 47

CAPÍTULO 02

CONCEITOS ESSENCIAIS DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE 49

1. Estabelecendo conceitos iniciais 49
2. O que é integridade? 50
3. Instâncias das funções de integridade 51
4. Plano de integridade *versus* programa de integridade 53
5. *Compliance* e integridade 54
6. Riscos para a integridade 54
7. Itens direta e indiretamente observáveis em um programa de integridade e *compliance* 55
8. Implementação e monitoramento 56
9. Modelos de maturidade 57
10. Conceitos essenciais mesmo que diante de inovações emergentes 59

CAPÍTULO 03

EIXOS ESSENCIAIS DA INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO SEGUNDO A OCDE APLICADOS ÀS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL 61

1. Eixos essenciais da integridade 61

CAPÍTULO 04

INTEGRIDADE NÃO É SÓ A AUSÊNCIA DE CORRUPÇÃO, MAS A PRESENÇA DE CONFIANÇA ELEVADA: O CASO DA DINAMARCA 79

1. Por que a Dinamarca? 79
2. Características da Dinamarca que evidenciam sua singularidade como *benchmarking* 81
3. O que fazer quando o custo de implementar o controle afeta o modo de vida de toda sociedade? 83
4. Será que realmente não existe corrupção na Dinamarca? 83

**Unidade Didática II:
Funções da Integridade e a
integração com a Unidade de Gestão da Integridade**

CAPÍTULO 05

VISÃO GERAL SOBRE AS INSTÂNCIAS RESPONSÁVEIS PELAS FUNÇÕES DE INTEGRIDADE 89

1. Componentes ou pilares são a alma de um programa de integridade 89
2. Programas de integridade e seus objetivos complementares: a importância da pauta ESG 91
3. Instâncias responsáveis pelas funções de integridade 96
4. Posicionamento das instâncias de integridade no modelo de 3 linhas 100

CAPÍTULO 06

PROMOÇÃO DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES 105

1. O papel da gestão ética na difusão de valores na organização 105
2. Base normativa da ética pública no governo federal 107
3. Estrutura e funcionamento de uma comissão de ética no nível organizacional 111
4. Assuntos passíveis de serem incorporados em um código de ética 115
5. Modelo de maturidade da promoção da ética 117

6.	Tópicos especiais	118
6.1.	Brindes	118
6.2.	Magistério	119
6.3.	Assédio Moral	120
6.4.	Assédio Sexual	121

CAPÍTULO 07

OUVIDORIA E O TRATAMENTO DE DENÚNCIAS 123

1.	Base normativa da ouvidoria	123
2.	Estrutura e funcionamento de uma unidade de ouvidoria	130
3.	Carta de serviços ao cidadão (usuário)	131
4.	Tipos de manifestação do cidadão	136
4.1.	Fluxo para tratamento das manifestações do cidadão exceto pedidos de acesso à informação	138
4.2.	Fluxo para tratamento de denúncias	140
5.	Proteção ao denunciante	143
5.1.	E se o denunciante for servidor público?	148
5.2.	E se o denunciante for Pessoa Jurídica?	148
5.3.	Procedimentos operacionais de proteção ao denunciante	149
6.	Dilemas enfrentados na apuração de denúncias	149
6.1.	Mais de uma porta de entrada para receber denúncias	149
6.2.	Denúncias via telefonia (<i>call center</i>)	150
6.3.	Denúncias presenciais	150
6.4.	Denúncias ou Representação: quem tem prioridade?	150
7.	Inteligência artificial à serviço do tratamento de denúncias: o caso do FARO da CGU	151
8.	Modelo de maturidade em ouvidoria	153
9.	Compartilhamento de dados pessoais entre órgãos da administração pública: o papel da LGPD	156

CAPÍTULO 08

ACESSO À INFORMAÇÃO 159

1.	Considerações iniciais	159
2.	Base normativa brasileira de acesso à informação	161
3.	Exemplo de estrutura e funcionamento de um setor responsável pelo acesso à informação	165
4.	Fluxo de acesso à informação	167
5.	<i>Ranking</i> de acesso à informação	174
6.	Enunciados de acesso à informação	176

CAPÍTULO 09

PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA ATIVA	181
1. Voluntariedade gera confiança e lucro	181
2. Base normativa da transparência ativa no governo federal	184
3. Estrutura e funcionamento de um setor responsável pela transparência ativa no nível organizacional	186
4. Dados abertos	189
5. Avaliações de transparência	191

CAPÍTULO 10

PREVENÇÃO DO CONFLITO DE INTERESSES	197
1. Perspectiva internacional	197
2. Base normativa da prevenção do conflito de interesses no Brasil	198
3. Casos de conflito de interesse	200
4. Fiscalização e avaliação do conflito de interesses	204
4.1. Fluxo e operacionalização da prevenção do conflito de interesses	205
4.2. Sanções associadas ao conflito de interesses	210
4.3. Formas de mitigar conflitos de interesses	210
5. Estrutura do setor de prevenção de conflito de interesses no âmbito organizacional	214

CAPÍTULO 11

PREVENÇÃO DO NEPOTISMO	217
1. Prevenir o nepotismo é pressuposto de moralidade e de gestão por competências	217
2. Base normativa da prevenção do nepotismo	222
3. Situações de nepotismo presumido	224
3.1. Nomeação de familiares para cargo em comissão e função de confiança	224
3.2. Contratação de familiares para necessidade temporária de interesse público	229
3.3. Contratação de familiares para estágio	229
3.4. Nepotismo cruzado	230
3.5. Contratação de pessoa jurídica de familiar por agente público responsável por licitação	230
4. Casos que requerem investigação específica	230
5. Estrutura do setor de prevenção do nepotismo no âmbito organizacional	231

6.	Medidas de prevenção do nepotismo no nível organizacional	232
6.1.	Uso de formulários e declarações	232
6.2.	Métodos para se realizar a prevenção do nepotismo (testes substantivos)	237

CAPÍTULO 12

PROCEDIMENTOS DE RESPONSABILIZAÇÃO 239

1.	Disposições iniciais	239
2.	Base normativa do sistema de correção federal	240
3.	Estrutura e funcionamento de uma unidade correicional	248
4.	Tipos de procedimentos de responsabilização	250
5.	Ferramentas para impulsionar os resultados correicionais	256
5.1.	Banco de voluntários	257
5.2.	Incentivos	257
5.3.	Qualificar cada vez melhor o juízo de admissibilidade	258
5.4.	Uso de calculadoras de penalidades	258
5.5.	Avaliação dos serviços prestados	261
5.6.	Indicadores	262
6.	Modelo de maturidade em corregedoria	263
7.	Integração da corregedoria com outros setores organizacionais	270
7.1.	Independência das instâncias Ética e Correicional	270
7.2.	Poder Hierárquico e o Poder Disciplinar	270

CAPÍTULO 13

CONTROLE INTERNO E AUDITORIA INTERNA SOB A PERSPECTIVA DA INTEGRIDADE 273

1.	Reflexões iniciais	273
2.	Distinção entre controle interno e auditoria interna de acordo com a base normativa do sistema de controle interno brasileiro	279
3.	Estrutura e funcionamento de uma unidade de auditoria interna	292
4.	Tipos de serviços prestados pela auditoria interna	294
5.	Benefícios gerados pela auditoria: o caso da Secretaria Federal de Controle	301
6.	Fazendo a distinção entre controle interno e auditoria interna na visão da nova lei de licitação	304
7.	Dilemas enfrentados pela auditoria interna sob a perspectiva da integridade	305
7.1.	Quem é quem na gestão das recomendações?	305
7.2.	Recomendações não monitoráveis.	306
7.3.	Recomendações são obrigatórias ou facultativas?	306

7.4. O mito do bom gestor e mau gestor em procedimentos de apuração de denúncias	308
8. A importância de gestão de riscos de terceiros e <i>due diligence</i> anticorrupção	310
9. Modelo de maturidade em auditoria	315

CAPÍTULO 14

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS 321

1. É uma instância?	321
2. Conceitos	321
3. Inspiração do modelo: o caso da UFG	322

CAPÍTULO 15

A UNIDADE DE GESTÃO DA INTEGRIDADE E SEU PAPEL MATRICIAL 327

1. Considerações iniciais	327
2. Base normativa do sistema de integridade pública no Brasil	330
3. Estrutura e funcionamento de uma unidade de gestão da integridade	333
3.1. Que instâncias das funções de integridade a UGI poderia acumular?	335
3.2. Como a UGI pode formalizar o seu papel na 2ª linha?	336
4. Gestão de riscos e a UGI	336
4.1. Terminologia de riscos aplicada à integridade	338
4.2. Gerenciamento de riscos na organização	345
4.3. Papel da auditoria interna no gerenciamento de riscos	357
5. Painel de integridade pública	358
6. Modelo de maturidade em integridade	361

***Unidade Didática III:
Implementando com sucesso um programa
de integridade no setor público***

CAPÍTULO 16

ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO COM ÊNFASE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL 379

1. A importância dos passos iniciais	379
--	-----

2.	Base normativa para implementação de um programa de integridade no âmbito federal	379
3.	Por onde começar?	380
4.	Elaboração do programa de integridade	381
4.1.	Possível formato de um Plano de Integridade Inicial	382
4.2.	Planos de Integridade Subsequentes	385
5.	Reflexões sobre a liderança organizacional no processo de implementação do programa de integridade	390
5.1.	Como a Alta Administração pode demonstrar comprometimento?	390
5.2.	Formas institucionais do poder hierárquico intervir na gestão	393
5.3.	Ferramentas e instrumentos para se conectar ao público-alvo	395

CAPÍTULO 17

MONITORAMENTO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO

397

1.	Importância do monitoramento	397
2.	Proposta de monitoramento	398
3.	Diretrizes para comprovar a institucionalização das entregas em um relatório de acompanhamento de um programa de integridade	399
3.1.	Componentes de institucionalização na promoção da ética	401
3.2.	Componentes de institucionalização da ouvidoria e tratamento de denúncias	402
3.3.	Componentes de institucionalização ao acesso à informação	404
3.4.	Componentes de institucionalização na promoção da transparência ativa	404
3.5.	Componentes de institucionalização na prevenção do conflito de interesses	405
3.6.	Componentes de institucionalização na prevenção do nepotismo	406
3.7.	Componentes de institucionalização nos procedimentos de responsabilização	407
3.8.	Componentes de institucionalização no atendimento das recomendações da auditoria interna e órgãos de controle externos à organização	409
3.9.	Componentes de institucionalização na gestão de riscos para a integridade	411

3.10. Componentes de institucionalização do papel da UGI e do compromisso da Alta Administração com o Programa de Integridade	412
4. Síntese das melhores práticas na institucionalização	414

**Unidade Didática IV:
Particularidades dos programas de
integridade e compliance no setor privado
e suas interfaces com o setor público**

CAPÍTULO 18

O PORQUÊ DO PODER PÚBLICO SE RELACIONAR COM A INICIATIVA PRIVADA MEDIANTE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE 417

1. Identificando responsabilidades	417
2. Entidades privadas como protagonistas de iniciativas de integridade	421
3. Compreendendo a interação entre poder público e entidades privadas na promoção da integridade	426

CAPÍTULO 19

IMPORTÂNCIA DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA EMPRESAS COM RELAÇÕES NEGOCIAIS COM PODER PÚBLICO 431

1. A integridade pode ser incentivada por todos os entes em suas relações negociais	431
2. Cenários hipotéticos envolvendo atos lesivos, a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica e o papel dos programas de integridade	432
3. Tendências do uso do programa de integridade por empresas que se relacionam com o setor público	438
3.1. Os programas de integridade na NLLC (Lei 14.133/2021)	438
3.2. Contratos acima de valores materialmente significativos	439
3.3. Obtenção de crédito	440
3.4. Sugestão de leitura	440

CAPÍTULO 20

CARACTERÍSTICAS DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE DE “COMPLIANCE” PRIVADO CONFORME ÓRGÃOS REGULADORES: DA ELABORAÇÃO AO MONITORAMENTO 443

1. Base normativa para a composição de um programa de integridade e <i>compliance</i> no setor privado	443
2. Composição plena de um programa de integridade e <i>compliance</i> no setor privado	444

3. Plano de integridade no setor privado	449
4. Relatório de acompanhamento de um programa de integridade privado	455
5. Programas de integridade e <i>compliance</i> para pequenas empresas e microentidades	461
6. Reflexões sobre a confiabilidade das demonstrações financeiras no setor privado no contexto de um programa de integridade	473
7. Reflexões sobre o nível de transparência no setor privado no contexto da integridade	478
7.1. Restrição para geração de informações contábeis	478
7.2. Limites da transparência: do setor público ao setor privado	479

**Unidade Didática V:
Tópicos Especiais Transversais**

CAPÍTULO 21

A INTEGRIDADE DA ORGANIZAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE EXTERNO	485
1. A integridade nas organizações não é um sistema hermeticamente fechado	485
2. Reflexões sobre condutas individuais sobre a integridade da organização	486
3. A organização gerando um efeito positivo sobre agentes externos: selos de integridade	489

CAPÍTULO 22

REFLEXÕES SOBRE A ECONOMIA COMPORTAMENTAL APLICADA À INTEGRIDADE	493
1. Fatores que podem desencadear um ato de corrupção	493
2. Reflexões sobre estudos comportamentais	495
2.1. A característica do objeto influencia o comportamento íntegro	495
2.2. A integridade depende da característica do agente afetado	496
2.3. Quanto maior a materialidade, maior a integridade	498
2.4. A ferramenta “lembrete”, ainda que inexistente a ação de integridade, influencia o comportamento íntegro	499
2.5. Compromissos públicos são mais eficazes que compromissos gerais e abstratos	500
2.6. Uma ação de integridade pode ter várias abordagens com resultados distintos	501
2.7. Os aspectos comportamentais estão sendo considerados no debate normativo brasileiro	502

CAPÍTULO 23

10 MITOS EM PROGRAMAS DE INTEGRIDADE	505
1. Minha organização é bem ranqueada em um painel de transparência, logo meu programa de integridade está excelente	507
2. Minha organização precisa de uma ferramenta moderna para avaliar riscos para integridade	507
3. Preciso segregar as funções de integridade, não podendo reunir duas ou mais funções em uma mesma área	507
4. Estou na 2ª ou 3ª versão do plano de integridade, logo meu programa de integridade está em uma crescente evolução	507
5. Não posso expor dados das instâncias de integridade por estarem relacionados a informações pessoais	508
6. É irrelevante considerar os custos envolvidos nas ações de integridade, pois elas se justificam por si	508
7. Caso a organização consiga monitorar com sucesso o programa de integridade e internalizar a cultura de integridade, os casos de corrupção vão sumir	508
8. A UGI possui ascendência natural sobre as demais instâncias das funções de integridade	509
9. A responsabilidade final pelo não cumprimento das recomendações é da auditoria	509
10. Como auditoria interna é 3ª linha, ela não pode se envolver no programa de integridade	509

CAPÍTULO 24

O PAPEL DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NA PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE	511
1. Plantando valores para colher integridade	511
2. Mudança da dinâmica no controle social no brasil	513
3. O controle social como instrumento de fomento à integridade	513
4. Desafios para o controle social	520

CAPÍTULO 25

ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS DE FOMENTO À INTEGRIDADE POR MEIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	521
1. É possível o poder público fomentar a integridade?	521
2. A estratégia governamental como elemento principal de fomento à integridade no brasil	524
3. Outros fatores de impulsionamento	528
BIBLIOGRAFIA	533