GIOVANNI PACELLI FRANCISCO NETTO

COMPLIANCE E INTEGRIDADE
NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO
GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS

2ª edição revista, atualizada e ampliada

2025

EDITORA JusPODIVM
www.editorajuspodivm.com.br

CAPÍTULO 25

ESG: EIXO GOVERNANÇA – LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

1. REFLEXÕES SOBRE A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Fora observado no capítulo 3 (Eixos de Integridade na visão da OCDE), que no "Eixo Cultura", o componente "Liderança" exerce papel fundamental no sucesso de uma ação transversal como é o programa de integridade.

A tropa é espelho do guia
Existe uma frase comum usada pelos bombeiros militares de que a tropa é o espelho do guia. A tropa representaria os integrantes de uma unidade organizacional e o guia seu dirigente máximo. Em termos de integridade, pode-se dividir uma organização em 3 grupos: frágeis, tíbios e íntegros. Os tíbios representam a maior massa intermediária e os íntegros são aqueles que independente da chefia, sempre exercerão suas atividades com diligência. Ocorre que se o dirigente máximo não der o exemplo, não se fizer presente, não decidir; os tíbios irão de afastar dos íntegros e se aproximarão do grupo frágil em termos de integridade.

Dentro do componente liderança é essencial que a alta administração entenda o papel da Psicologia Social e do Compliance Comportamental (Compliance Behavior). A Psicologia Social é o ramo da Psicologia que estuda como os pensamentos, sentimentos e comportamentos das pessoas são influenciados pela presença real ou imaginada de outros. O Quadro 25.1 contém as principais abordagens da psicologia social sob a perspectiva da liderança organizacional.

Quadro 25.1: Abordagens da psicologia social sob a perspectiva da liderança organizacional

Abordagem	Descrição
Teoria de Campo de Kurt Lewin[1]	Introduziu a teoria de campo, que sugere que o comportamento é o resultado de uma interação dinâmica entre o indivíduo e seu ambiente social. No contexto de Compliance Behavior, isso implica que o comportamento dos colaboradores será moldado não só pela liderança, mas também pelas normas e expectativas do grupo. A liderança organizacional, ao criar um ambiente que promove e reforça práticas éticas, pode influenciar de forma significativa o comportamento de todos dentro da organização. **Criar um ambiente que favoreça o compliance pode ser mais eficaz do que simplesmente impor regras.**
Teoria da Decisão e Racionalidade Limitada de Herbert A. Simon[2]	Introduziu o conceito de "racionalidade limitada", sugerindo que, devido a limitações cognitivas, os indivíduos muitas vezes tomam decisões com base em heurísticas e regras simplificadas, como seguir normas e procedimentos estabelecidos. No contexto organizacional, isso significa que as políticas de compliance e as diretrizes claras podem atuar como atalhos para os colaboradores, ajudando-os a tomar decisões rápidas e éticas sem precisar de uma análise profunda em cada situação. **A liderança organizacional, ao fornecer uma estrutura de regras bem definidas, facilita o processo de tomada de decisão e assegura que os comportamentos de compliance sejam seguidos com mais consistência.**
Teoria da Conformidade de Solomon Asch[3]	Demonstrou, através de seus experimentos de conformidade, que as pessoas tendem a ajustar seus comportamentos para se alinhar ao grupo, mesmo quando acreditam que o grupo está errado. Aplicado ao Compliance Behavior, isso sugere que criar uma cultura organizacional forte, onde a conformidade ética é a norma, pode incentivar os colaboradores a aderirem voluntariamente às práticas de compliance. **A liderança, ao reforçar e exemplificar comportamentos éticos, pode garantir que as normas de conformidade sejam internalizadas, tornando o comportamento desejado parte da cultura organizacional.**

1. Lewin, K. (1935). A Dynamic Theory of Personality. McGraw-Hill.
2. Simon, H. A. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. Free Press.
3. Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. Psychological Monographs, 70(9), 1-70.

Abordagem	Descrição
Experimento de Milgram sobre Obediência[4]	Milgram mostrou como as pessoas podem obedecer à autoridade, mesmo contra seus próprios princípios. No contexto corporativo, isso significa que a liderança desempenha um papel crucial na modelagem do comportamento dos colaboradores. Líderes que exemplificam práticas éticas e de conformidade influenciam positivamente a adesão dos funcionários a essas práticas. A obediência à liderança pode ser uma poderosa ferramenta para garantir que as políticas de compliance sejam seguidas, desde que os líderes sirvam como exemplos de integridade e responsabilidade.
Teoria das Fontes de Poder de French e Raven[5]	French e Raven identificaram cinco fontes principais de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, referencial e pericial. No contexto de compliance, a liderança organizacional que exerce poder legítimo e referencial tem a capacidade de moldar o comportamento dos colaboradores de maneira mais eficaz. Líderes que demonstram poder ético e que são respeitados por suas habilidades, integridade e capacidade de recompensar comportamentos corretos podem influenciar significativamente a adesão dos funcionários às práticas de compliance. **O uso adequado de poder pode promover uma cultura de compliance, onde os funcionários são motivados a seguir as normas não apenas por obrigação, mas por respeito e admiração pela liderança.**
Teoria da Aprendizagem Social de Albert Bandura[6]	Albert Bandura propôs que o comportamento é aprendido por observação e imitação. Em um ambiente corporativo, se os líderes e colegas praticam o compliance de forma visível e consistente, os outros colaboradores são mais propensos a adotar esses comportamentos. A liderança organizacional, ao demonstrar práticas de compliance de forma clara e contínua, serve como um modelo para os funcionários, fazendo com que eles imitem comportamentos éticos e responsáveis.
Teoria da Dissonância Cognitiva de Elliot Aronson[7]	Elliot Aronson, expandindo a teoria da dissonância cognitiva de Leon Festinger, explicou como os indivíduos buscam consistência entre suas atitudes e comportamentos. Quando há uma discrepância, os indivíduos tendem a mudar suas atitudes ou comportamentos para reduzir a dissonância. No contexto organizacional, se um colaborador violar uma norma ética, ele pode experienciar dissonância cognitiva e, para resolvê-la, pode se alinhar às práticas de compliance estabelecidas pela organização. A liderança pode ajudar a reduzir essa dissonância ao criar um ambiente em que o comportamento ético é recompensado, e as violações de compliance são abordadas de forma construtiva, encorajando os colaboradores a ajustarem seus comportamentos sem o peso da culpa.

4. Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. Harper & Row.
5. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in Social Power (pp. 150-167). University of Michigan Press.
6. Bandura, A. (1963). *Social Learning and Personality Development*. Holt, Rinehart & Winston.
7. Aronson, E. (1969). *The Theory of Cognitive Dissonance: A Current Perspective*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 4, pp. 1-34). Academic Press.

Abordagem	Descrição
Teoria da Comunicação Não Verbal de Albert Mehrabian[8]	Albert Mehrabian estudou a importância da comunicação não verbal, argumentando que as mensagens não verbais, como gestos e expressões faciais, têm um impacto significativo sobre as atitudes e comportamentos dos outros. No contexto de compliance, as formas como os líderes se comportam e se comunicam em situações cotidianas pode ter um efeito profundo sobre a adesão dos colaboradores às práticas de conformidade. A liderança organizacional deve ser consciente de como suas ações não verbais, como a postura e os gestos, reforçam ou contradizem as mensagens de ética e compliance que estão sendo comunicadas verbalmente.
Comportamento Organizacional e Cultura Corporativa de Christopher Paul[9]	Christopher Paul focou no impacto da cultura organizacional no comportamento dos colaboradores, sugerindo que uma cultura sólida de ética e conformidade pode moldar os comportamentos de forma mais eficaz do que a simples imposição de normas. Para Paul, a liderança organizacional deve trabalhar ativamente para criar uma cultura onde o compliance seja visto como uma parte integral dos valores e práticas diárias da organização. Líderes que modelam e promovem a ética de forma consistente contribuem para um ambiente onde os colaboradores se sentem naturalmente inclinados a seguir as diretrizes de conformidade.
Experimento da Prisão de Stanford de Philip Zimbardo[10]	Philip Zimbardo, com seu famoso experimento, demonstrou como o comportamento dos indivíduos pode ser profundamente influenciado pelos papéis sociais e pelas expectativas associadas a esses papéis. No contexto organizacional, isso sugere que a liderança deve ser atenta à forma como os papéis dentro da organização são definidos. Líderes que assumem papéis de autoridade devem ser cuidadosos para não criar um ambiente que favoreça comportamentos abusivos ou antiéticos. O papel da liderança é criar um ambiente em que os papéis sociais promovam comportamentos positivos, alinhados às práticas de compliance e ética.

Silêncio Moral nas Organizações: um Obstáculo ao Progresso Ético

O conceito de **silêncio moral** refere-se à situação em que os membros de uma organização optam por não levantar questões éticas ou não desafiar decisões que consideram problemá-ticas ou imorais. Esse comportamento pode ser motivado por vários fatores, como o receio de represálias, a preocupação com a própria reputação ou a percepção de que expressar preocupações não resultará em mudanças reais (Miceli, Near, & Schwenk, 1991)[11].

8. Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Wadsworth Publishing.
9. Paul, C. (2003). *The United States and the Organization of the World in the 21st Century*. RAND Corporation.
10. Zimbardo, P. G. (2007). *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. Random House.
11. Miceli, M. P., Near, J. P., & Schwenk, C. R. (1991). Who blows the whistle and why? *Industrial Relations Research Association*, *46*(1), 1-35.

Silêncio Moral nas Organizações: um Obstáculo ao Progresso Ético
O silêncio moral é prejudicial, pois contribui para a consolidação de práticas danosas e anti-éticas dentro de uma organização. Quando condutas questionáveis não são contestadas, elas se tornam progressivamente vistas como aceitáveis, o que pode resultar em comportamentos ilegais, prejudiciais ou negligentes que se tornam parte da cultura organizacional. Estudos demonstram que a falta de intervenção ética de indivíduos que presenciam condutas erra-das é um fator comum em escândalos corporativos e crises éticas (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010)[12]. Portanto, é fundamental que líderes e profissionais comprometidos com a ética promovam um ambiente onde os colaboradores se sintam seguros e incentivados a expressar suas preocupações. Para isso, devem ser estabelecidos mecanismos de comunicação eficazes e confidenciais, garantindo que as vozes dos colaboradores sejam ouvidas e que medidas concretas sejam tomadas para resolver as questões levantadas. **O silêncio moral seria o arqui-inimigo ou antítese do componente abertura do eixo liderança da OCDE visto no capítulo 3.**

2. FORMAS INSTITUCIONAIS DO PODER HIERÁRQUICO INTERVIR NA GESTÃO

Segundo Hely Lopes Meireles, Poder Hierárquico é o de que dispõe o Poder Executivo para distribuir e escalonar as funções de seus órgãos, **ordenar e rever a atuação de seus agentes** estabelecendo a relação de subordinação entre os servidores de seu quadro de pessoal. A partir dessa ideia de ordenação da atuação dos agentes, foi elaborado o Quadro 25.2 que contempla formas institucionais à disposição dos líderes de nível estratégicos, táticos (gerenciais) e operacionais.

Quadro 25.2: Formas institucionais do Poder Hierárquico

Forma	Detalhamento
Ajustes nos objetivos e prazos	- Durante a gestão, objetivos principais podem tornar-se secundários em função de limitações técnicas, orçamentárias, etc. Compete ao dirigente identificar quando ajustar, evitando a alocação de esforço em projetos e atividades não prioritários. - Após dar "bandeira de largada da corrida", o planejamento todo pode mudar. Eventualmente podem ser necessários ajustes nos prazos especialmente em projetos inéditos e com fatores exógenos. - É importante ter pontos intermediários de controle para tomada de decisão dos ajustes. Isso exige engajamento e comunicação eficaz em todos os níveis.

12. Kish-Gephart, J. J., Harrison, J. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about the antecedents of unethical behavior. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1-31.

Forma	Detalhamento
Normatização do bem	- O Brasil possui a cultura do "code law". Deve-se "aceitar" isso. - A "burocracia do bem" consiste em revogar normas desnecessárias, rever fluxos com o intuito de simplificar e aumentar a integridade do processo. - Não cair na armadilha de que para cada situação adversa deve-se criar norma para evitar novas ocorrências (vide capítulo 4 – caso da bilhetagem na Dinamarca). A implementação de controles deve sempre observar a relação custo/benefício e os riscos envolvidos. - Definir o apetite ao risco do que é aceitável. - Considerar efeitos adversos da decisão.
Ajustes no kit de governança	- O kit é formado por um conjunto de ferramentas: planejamento estratégico, gestão do conhecimento, gestão de competências, gestão de riscos, plano de integridade etc. - O dirigente deve identificar quais ferramentas dessas não estão incorporadas a cultura organizacional ou quais estão sendo utilizadas aquém do esperado. - Os instrumentos de governança devem ser pauta em reuniões periódicas com toda a equipe, de modo que o corpo funcional incorpore as diretrizes nos projetos, evitando o conhecimento somente pela alta administração. - Pode ser interessante ter um único comitê estratégico e para cada tema um comitê setorial.
Uso intensivo de TI: infraestrutura, sistemas, escritório digital	- Envolve dentre outros aspectos digitalizar processos como forma de: (i) tornar mais célere, (ii) reduzir erros; (iii) criar um ambiente mais íntegro. - Não trazer a "burocracia do mal" física para a digital. - Rever fluxos e considerar no digital pode e deve-se realizar a análise simultânea dos processos. - Implementar modelos. - Todo sistema precisa de uma fonte de entrada. Não há ainda inteligência artificial para entrada dos dados.
Redesenho da equipe	- A equipe pode ser ótima, porém os servidores estão alocados em tarefas que não maximizam suas capacidades. A comunicação aberta ajuda a identificar situações de ineficiência. - O dirigente deve com o tempo (3 a 4 meses) perceber o que cada um pode contribuir de melhor no âmbito interno da equipe. - Quebrar rotinas pré-estabelecidas: "sempre fiz isso e não sei fazer outra tarefa". Para tanto, deve haver certa tolerância ao erro nas novas curvas de aprendizagem. Assim, é essencial manter o diálogo e a supervisão no momento de transição.

Forma	Detalhamento
Reforço da Equipe	- Após ter esgotado o redesenho ou ter identificado a sobrecarga das tarefas de alguns membros, pode ser necessário incluir novos membros na equipe. - Deve-se definir o quanto antes a matriz de responsabilidade da equipe em função do novo membro. - Preferencialmente retirar tarefas dos servidores mais sobrecarregados e repassá-las de forma integral ao novo membro. Estabelecer um servidor responsável como tutor ou mentor do novo servidor por um prazo determinado (1 mês).
Capacitações Setoriais e Específicas	- O gestor deve de forma proativa identificar e publicizar quais são as capacitações mais relevantes para o alcance dos objetivos de curto, médio e longo prazo da organização; pois tal medida reduz frustrações e dá o tom da organização. -Deve-se socializar o conhecimento adquirido (reuniões de equipe) em capacitações relevantes ajuda a estimular a participação. - O gestor deve divulgar quais serão as capacitações setoriais promovidas oportunizando igualitariamente a todos da equipe. Caso haja sobra de recursos, incluir as capacitações específicas. - Suprir as lacunas de competências com as licenças para capacitação.
Presença do Dirigente/Alta Administração	- A presença do dirigente em determinado processo mostra a importância que ele dá ao mesmo e motiva os demais servidores envolvidos. Caso ele não tenha disponibilidade, tentar participar da abertura, de um momento intermediário e do fechamento, ou, alternativamente, designar um representante para participar. - Estar presente não significa ser onipresente. Utilizar membros da alta administração como representantes do Dirigente. - Caso o dirigente possua domínio técnico sobre o tema, atuar como colaborador qualificado: “mão na massa”.
Sistema de Reconhecimento	-O reconhecimento formal e informal é uma forma de incentivar os colaboradores. -Dar o feedback do que viu de positivo (publicamente) e negativo (reservadamente), e observar as dificuldades encontradas visando melhorar as entregas. Mesmo entregas menores devem ser avaliadas (positivamente ou negativamente), pois é uma forma do servidor saber que seu trabalho não foi esquecido. -Se possível implementar um sistema formal anual de reconhecimento nível macro e um sistema mensal/bimestral/trimestral de reconhecimento nível intermediário; deixando os chefes nos núcleos/setores encarregados de reportar as entregas merecedoras de registro de reconhecimento, com base nos critérios objetivos definidos pelo dirigente máximo juntamente com a equipe de chefes, dentro dos limites dos normativos internos.

3. ATÉ QUE PONTO ADOTAR BOAS PRÁTICAS PODE SER A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS?

É comum no âmbito da administração pública ser sugerido para a alta administração por outros gestores, especialistas, consultores bem como pelos órgãos de controle a adoção de boas práticas. **Contudo, até que ponto a adoção de boas práticas será realmente a solução dos problemas enfrentados?**

O Quadro 25.3 traz o modelo de Cynefin em que fica evidenciado que **nem sempre as boas práticas serão a solução conforme o cenário organizacional encontrado.**

Quadro 25.3: Modelo de Cynefin e as Boas Práticas

Domínios da Organização	Descrição do domínio	Medidas a serem adotadas
Simples	Representa o "conhecimento conhecido", ou seja, situações e contextos onde a situação é clara e estável e a relação que existe entre causa e efeito é óbvia. Aqui a tomada de decisão está diretamente no domínio da razão: é preciso encontrar a regra e aplicá-la.	Nesse caso processo de tomada de decisão consiste em: 1.Detectar os eventos. 2.Categorizar os eventos. 3.Aplicar as melhores práticas.
Complicado	Representa "as variáveis conhecidas", ou seja, situações e contextos onde a relação entre causa e efeito é difícil de encontrar (não são aparentes) e que requerem a análise ou experiência de um especialista na área. Aqui a tomada de decisão está no domínio da razão, mas o especialista tem que saber diferenciar as soluções de acordo com a análise efetuada uma vez que a avaliação dos fatos é interpretável de acordo com o conhecimento e a experiência do especialista.	A tomada de decisão em tal situação pode variar, pois dada a dificuldade, pode haver várias respostas corretas Nesse caso processo de tomada de decisão consiste em: 1.Detectar os eventos. 2.Analisar os eventos. 3.Aplicar as boas práticas. É possível aplicar a razão para tomar uma decisão, porém, fazê-lo requer conhecimento e experiência no assunto.

Domínios da Organização	Descrição do domínio	Medidas a serem adotadas
Complexo	Representa "as variáveis desconhecidas", ou seja, situações e contextos onde a relação entre causa e efeito só pode ser deduzida retrospectivamente, olhando para trás, uma vez que não existem respostas corretas (existem muitas respostas competindo entre si).	A tomada de decisão em tal situação depende da quantidade de elementos que tornam a situação complexa, pois depende da relação entre todos os elementos, onde cada um também exerce influência sobre os demais (relações sistêmicas), portanto a intervenção sobre um afetará outros sem saber como. Nesse caso processo de tomada de decisão consiste: 1.Sondar. 2.Detectar. 3.Responder com práticas emergentes.
Caótico	Representa situações muito confusas para esperar uma resposta baseada no conhecimento. É impossível e também contraproducente tentar estabelecer uma relação de causa e efeito: muitas decisões para tomar e pouco tempo para pensar. As intervenções buscar estabilizar e gerir a crise.	Nesse caso, o processo de tomada de decisão baseia-se em agir e responder de acordo com a percepção da ação realizada: 1.Adotar uma atitude. 2.Detectar. 3.Responder.
Desordem	Representa situações em que não há clareza sobre qual dos outros domínios se aplica. Normalmente ocorre em situações onde diferentes pessoas discutem e também ocorre uma situação de confusão, mas onde cada um interpreta a situação de uma forma absolutamente diferente.	Neste caso, o processo indica dividir a própria situação em partes mais pequenas em se se possa categorizar em um dos outros quatro domínios anteriores, para que os líderes possam tomar decisões e intervir em contextos apropriados.

4. COMO A ALTA ADMINISTRAÇÃO PODE DEMONSTRAR COMPROMETIMENTO NO ÂMBITO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE?

Esse questionamento remete a uma reflexão que é conhecida por muitos *experts*, "**o tom vem do topo**". A proposta aqui seria sugerir medidas que dependem exclusivamente do dirigente máximo e que podem contribuir de forma contundente para que o tom seja adequado. O Quadro 25.4 contém essas medidas.

Quadro 25.4: Medidas para Alta Administração demonstrar comprometimento com O programa de integridade perante as partes interessadas

Medidas	Descrição
Importância dada às Instâncias de Integridade	- Definição dos titulares por instâncias. Nas instâncias com mandatos (Auditor Interno, Corregedor, Ouvidor), respeitar o mandato e seguir rito de nomeação nas trocas. - Garantir condições de trabalho (mão de obra compatível com o volume existente, orçamento).
Incluir proativamente a pauta da integridade de forma sistemática nas reuniões da alta administração	- Solicitar apresentação de relatórios de acompanhamento. - Celebração de atas com definição de correções, prazos e responsáveis (a alta administração deve decidir face as adversidades e encorajar boas práticas).
Definir a partir de uma escuta ativa os processos críticos	- Apoiar a política de riscos. - Fomentar o uso de metodologia de gestão de riscos nas tomadas de decisões.
Conduzir campanhas com engajamento	- Dirigente máximo e membros na Alta Administração (evitar a concentração apenas do dirigente) participando das campanhas. - Estudar o tema com profundidade e interagir com a instância.
Estar presente nos eventos	- O líder não precisar estar onipresente, mas deve valorizar eventos simbólicos. - Exemplo: caso uma unidade tenha recebido recomendações e multas dos órgãos de controle por falhas do fiscal do contrato e se promova uma capacitação setorial. Quando da realização da capacitação dos fiscais, seria essencial a presença do dirigente máximo e chefe do setor de contratos a fim de mostrar que Alta Administração está comprometida na resolução da questão.
Fomentar a liderança baseada na confiança	- Os líderes devem aprender que a liderança baseada na confiança depende de elevado grau de delegação (atentar para culpa in eligendo e culpa e vigilando) e auto governança. - O líder deve definir as metas e motivar, mas não o micro gerenciar.

Medidas	Descrição
Adotar política de reconhecimento contínua[13]	- Definir sistemática de reconhecimento **não apenas** no nível estratégico, mas no nível tático e operacional.

5. SISTEMA DE RECONHECIMENTO

O sistema de reconhecimento nas organizações é uma prática essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Reconhecer o esforço e os resultados dos colaboradores não só valoriza o capital humano, como também impulsiona o engajamento, a motivação e a satisfação no trabalho, independentemente do tipo e da complexidade da entrega. De acordo com Robbins e Judge (2013)[14], o reconhecimento é uma ferramenta poderosa para melhorar o clima organizacional, pois atende a uma das principais necessidades psicológicas dos colaboradores: a necessidade de sentir-se valorizado. Quando implementado de forma eficaz, um sistema de reconhecimento pode gerar diversos benefícios tangíveis para a organização.

Primeiramente, a prática regular de reconhecimento, seja formal ou informal, tem o potencial de reduzir problemas judiciais. Isso ocorre porque o reconhecimento contribui para a percepção de justiça dentro da empresa, o que diminui o sentimento de discriminação e favorecimento (Greenberg, 1990)[15]. Trabalhadores que se sentem respeitados e valorizados têm menos propensão a buscar litígios, pois percebem que seus esforços são reconhecidos e recompensados de maneira justa.

Além disso, um sistema bem estruturado de reconhecimento pode diminuir incidentes de assédio moral no ambiente de trabalho. Quando as empresas adotam a prática de dar feedbacks construtivos de forma contínua e transparente, criando canais adequados para expressar elogios e críticas, o risco de ações que possam ser interpretadas como abusivas é significativamente reduzido. A liderança deve, portanto, se engajar ativamente nesse processo, criando um espaço seguro para que o reconhecimento seja uma ferramenta de crescimento, e não de julgamento ou repressão (Cortina, 2008)[16].

Por fim, a implementação de um sistema de reconhecimento baseado no mérito e nas entregas resulta diretamente no aumento de resultados organizacionais.

13. Estudo de 2017 intitulado "Building Support? The importance of verbal reward for employee perceptions of governance initiatives" de Lotte Bogh Andersen, Stefan Boye e Ronni Laursen identificou em amostra de 1.273 empregados de 82 escolas da Dinamarca que o reconhecimento verbal foi considerado um instrumento significativamente estatístico.
14. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). **"Comportamento Organizacional."** Pearson.
15. Greenberg, J. (1990). **"Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow."** Journal of Management, 16(2), 399-432.
16. Cortina, L. M. (2008). **"Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations."** Current Directions in Psychological Science, 17(1), 19-24.

Pesquisas indicam que equipes reconhecidas regularmente são mais produtivas, engajadas e comprometidas com os objetivos organizacionais, o que reflete em um desempenho superior e melhor atingimento das metas corporativas (Kuvaas, 2006)[17]. Ao integrar práticas de feedback contínuo e reconhecimento, as organizações não apenas promovem a melhoria do desempenho individual, mas também fortalecem o alinhamento estratégico, o que é fundamental para o sucesso a longo prazo. O reconhecimento torna o servidor mais participativo e disposto a colaborar ainda mais com as entregas. Para o servidor que está com desempenho abaixo do esperado, o reconhecimento tende a gerar o efeito persuasivo, fazendo com que o servidor mude de comportamento e busque melhorar suas entregas.

Figura 25.1: Exemplo de Política de Reconhecimento nível estratégico

Boletim de Serviços Eletrônicos SEI em 31/08/2020

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

PORTARIA MDR Nº 2320, DE 31 DE AGOSTO DE 2020

Regulamenta a concessão de elogios aos servidores em efetivo exercício no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Regional, pela prática de ato excepcional, de relevância profissional, humanitária e de interesse do bem comum.

O SECRETÁRIO-EXECUTIVO DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL, no uso das atribuições que lhe confere a alínea "c", inciso III do artigo 7º, do Decreto 10.290, de 24 de março de 2020, **RESOLVE**:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Regulamentar a concessão de elogios aos servidores em efetivo exercício no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Regional, pela prática de ato excepcional, de relevância profissional, humanitária e de interesse do bem comum.

17. Kuvaas, B. (2006). **"Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level."** Journal of Organizational Behavior, 27(3), 365-385.

Reflexão acerca dos programas de reconhecimento e os Diamantes Mudos

Os programas de reconhecimento costumam ser criados para premiar ou incentivar alguns funcionários, mas não alcançam todos.

Reconhecimento é o servidor ou empregado ser elogiado a qualquer pelo seu chefe imediato com a mesma rapidez que seria corrigido caso cometesse um erro.

O que não pode ocorrer em um programa de reconhecimento é o chefe imediato transferir essa responsabilidade para a unidade de recursos humanos. Até porque essa unidade não conhece a rotina de entregas esperadas do setor do servidor.

Desse modo, além de um programa de reconhecimento anual e estratégico, é essencial e necessário para uma melhoria do clima organizacional, um programa de reconhecimento no nível operacional baseado em entregas. O reconhecimento com base em entregas tende a identificar "**diamantes mudos**" nas equipes: **pessoas que falam pouco e entregam muito**.

Esses reconhecimentos ou feedbacks positivos podem inclusive serem feitos de forma corriqueira (1 vez por mês) e publicamente. Os feedbacks negativos devem ser feitos de forma reservada.

Uma sistemática de reconhecimento aplicada a uma situação profissional: o caso da CGU-CE entre 2018 e 2023

Um dos autores quando desempenhou a função de Superintendente Regional da Controladoria-Geral da União no Estado do Ceará aplicou o sistema de reconhecimento contínuo dos servidores e colaboradores. A CGU-CE contava aproximadamente com 80 servidores sendo 8 cargos de chefias que eram responsáveis por equipes de 5 a 12 servidores e colaboradores.

Para tanto, foram adotados os seguintes passos:

1.Realização de estudo e inventário das normas sobre avaliação dos servidores. O objetivo aqui era que os parâmetros de reconhecimento servissem também para a avaliação funcional.

2.Estabelecimento para cada item padronizado da avaliação, parâmetros de entregas que seriam registrados ao mês. A seguir seguem exemplos:

Item presente na avaliação	Exemplos de parâmetros definidos
Quantidade e Qualidade do trabalho: -Capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão. -Volume de trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade, a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade.	-Quantidade de trabalhos que participou durante o ano: alta, média e baixa complexidade. -Baixo grau de revisão das entregas efetuadas. -Realizou trabalhos fora da sede. -Participou de ação que gerou benefício financeiro ou não financeiro.
Iniciativa e Cooperação: -Capacidade de visualizar situações a agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou ideias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço. -Contribuição espontânea ao trabalho de equipe para atingir o objetivo.	-Voluntário para ser coordenador de auditoria. -Participou de trabalhos em equipe. -Voluntário para ser fiscal de contrato. - Voluntário para ser agente suprido.

Observa-se que normalmente os itens presentes na avaliação são genéricos e abstratos, enquanto os parâmetros definidos se aproximam de realizações e entregas atuais que indicam a todos o que deve ser perseguido no dia a dia. Assim, os servidores conseguem visualizar o que precisam fazer para serem reconhecidos.

Uma sistemática de reconhecimento aplicada a uma situação profissional: o caso da CGU-CE entre 2018 e 2023

Esse método de reconhecer as competências com base nas entregas está suportado pela corrente francesa de Le Boterf[18] e Zarifian[19] pela qual a competência está associada não a um conjunto de qualificações de um indivíduo, mas sim as realizações das pessoas em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realizada no trabalho.

3.Os parâmetros anteriores foram divulgados internamente e posteriormente inseridos em um banco de dados do sistema ACCESS.

4.Apenas os chefes e seus substitutos tinham o poder de registrar elogios. Todos os chefes durante o primeiro ano de implantação dessa sistemática ficaram de fora escopo de elogio individual, pois o foco eram os servidores e não chefes. Essa medida visou evitar a criação de um ambiente de competividade sobre qual chefe seria melhor. Contudo, após 12 meses de implementação, os chefes passaram a ser elogiados formalmente pelo Superintendente por entregas de sua equipe.

5.Frequência das reuniões de reconhecimento e agenda:

Frequência	Agenda
Mensal	-Aniversariantes do mês. -Leitura pública dos elogios. -Apresentação do Superintendentes das entregas institucionais e orientações do órgão central.
Trimestral	-Mesmos procedimentos da agenda mensal; -Entrega dos certificados dos destaques do trimestre a partir do conjunto de entregas mensais.
Anual	-Mesmos procedimentos da agenda mensal; -Entrega dos certificados dos destaques do ano a partir do conjunto de entregas trimestrais e mensais. -Entrega dos certificados por tempo de serviço: 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos.

Resultados:

-Entre dezembro de 2018 e fevereiro de 2023, nas 2 avaliações bianuais de clima organizacional (escala de 0 a 1, sendo 1 o grau máximo de clima organizacional) que ocorreram em toda a CGU; a CGU-CE na avaliação de 2019 obteve uma melhoria de 0,56 para 0,67; e na avaliação de 2021 obteve uma melhoria de 0,67 para 0,74.

-Em 2022, a CGU-CE foi a unidade que mais gerou benefícios financeiros: R$ 2,49 bilhões de benefícios financeiros alcançando a 1ª posição do ranking nacional.

Relatos importantes:

-Durante a aplicação dessa sistemática, esse autor observou que o nível de compromisso dos servidores aumentou sensivelmente;

-Ocorrências disciplinares foram zero;

18. **Le Boterf, G. (1994). "La compétence: un concept pour renouveler l'éducation et la formation".**

19. **Zarifian, P. (1996). "La compétence au travail: L'avenir de l'homme dans l'entreprise".**

Uma sistemática de reconhecimento aplicada a uma situação profissional: o caso da CGU-CE entre 2018 e 2023
-Necessidades de melhorias eram tratadas de forma reservada, jamais pública. Servidores que mesmo com a sistemática possuíam baixa entrega ou deixavam a desejar jamais foram expostos publicamente. Nestes casos ocorriam reuniões pontais com o servidor, o superintendente e o chefe imediato;
-Algumas situações foram resolvidas no campo da ética com base em termos de compromissos e retratações pontuais sob a perspectiva de resolução de conflitos utilizando ao máximo o diálogo;
-Servidores que tinham baixo grau de entrega, ao serem elogiados pela primeira vez em função de alguma entrega, subiram sensivelmente de patamar de entregas. É o que definimos como “”**elogio catapulta**“: elogio para um servidor que está buscando a recuperação perante o grupo e que o encoraja a assumir trabalhos mais desafiadores.
-Servidores passaram a demonstrar interesse em ocupar cargos de chefia (historicamente havia grande dificuldade de preencher os cargos de chefia pois os servidores enxergavam apenas como sobrecarga de trabalho), sendo necessário criar um banco de interessados em ocupar cargo de chefia.

Boas práticas ao chefe que busca ser líder
1. O reconhecimento honesto com base em entregas e no momento oportuno é a melhor recompensa e passa a sinalização perante o grupo da direção a ser seguida.
2. Escuta ativa dos envolvidos antes de decidir: ter e demonstrar empatia.
3. Possuir rotinas de registro individual das entregas com os respectivos *feedbacks*.
4. Preservar o caráter institucional da autoridade, sem se omitir.
5. Cuidado com o “ponto sem retorno”: uso do Poder Disciplinar antes de esgotar o Poder hierárquico.
6. Agir de forma proporcional aos eventos exercendo na plenitude o poder hierárquico.
7. Dar o *feedback* sobre algo que não foi bem-feito não é assédio moral, e sim dever do gestor.
8. Agir com transparência e imparcialidade.
9. Ser proativo para gerenciar as expectativas da equipe (divisão de tarefas, férias, licenças para capacitação, recessos etc.).
10. Liderança positiva: ser empático e focar nos pontos fortes das pessoas (subir a régua pelos exemplos positivos).

6. FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS ORGANIZACIONAIS PARA SE CONECTAR AO PÚBLICO-ALVO

É necessário também que o responsável os líderes organizacionais, incluindo o titular da UGI, detenham conhecimentos sobre as ferramentas e instrumentos mais operacionais que poderão ser utilizadas para se conectar aos servidores, colabores partes interessadas. O Quadro 25.5 contém algumas dessas ferramentas.

Quadro 25.5: Ferramentas e instrumentos para se conectar ao público-alvo

Categoria	Exemplos
Ferramentas de Engajamento	1. Declarações do tipo lembrete (aplicável para processos críticos como forma de prevenir conflitos de interesses). 2. Quiz na intranet ou em uma ferramenta como Teams (aplicável para fazer uma enquete rápida interna sobre algum tema). 3. Abertura ou Descanso de Tela (consiste em disponibilizar uma mensagem pré-programada no computador do servidor). 4. E-mails em datas especiais (consiste em disparar e-mail contendo determinado assunto relevante). 5. Vídeos institucionais (vídeos divulgando conteúdos, fluxos, entregas com ou sem a participação de membros da alta administração). 6. Pesquisas organizacionais (seria um questionário mais longo e profundo sobre diversos temas; recomenda-se não demorar mais que 20 min; atentar para a divulgação tempestiva do resultado após a consolidação e análise). 7. Campanhas Institucionais (consiste em um conjunto estruturado de ações em função de um tema macro; podendo combinar 2 ou mais ferramentas).
Repositório de Informações em locais de fácil acesso na intranet	1. Prestações de contas (página virtual e painéis). 2. Fluxogramas dos processos (por exemplo, fluxo de tratamento das denúncias). 3. Tutoriais (por exemplo, como fazer uma consulta de conflito de interesses). 4. Enunciados de Ética (a partir de casos recorrentes, é de bom tom consolidar e dar uma orientação geral visando prevenir novos casos). 5. Pareceres da Jurídica (a partir de falhas processuais recorrentes, é de bom tom consolidar e dar uma orientação geral visando aperfeiçoar a instrução processual). 6. *Checklist* de aquisições, contratos e outras áreas. 7. Atas de reunião.

O poder da Ata de Reunião
Fora apresentado no capítulo 22 reflexões sobre a economia comportamental aplicada à integridade. Dentre essas reflexões ficou evidenciado que compromissos públicos são mais eficazes que compromissos gerais e abstratos. Nesse sentido, uma ata de reunião com agente internos e/ou externos a organização é a materialização dessa ferramenta capaz de mudar a cultura organizacional. Estes autores ao longo de sua carreira profissional utilizaram e continuam utilizando tal ferramenta como forma de gerar compromisso das áreas responsáveis pela resolução de determinada questão.

Atas de Reunião da Alta Administração devem ser públicas?

Em regra, sim. É o que determina o Decreto 9.203/2017 atualizado pelo 9.901/2019:

> *Art. 11-A. A Secretaria-Executiva do CIG será exercida pela Secretaria Especial de Relações Governamentais da Casa Civil da Presidência da República.*
>
> *[...]*
>
> *V - **disponibilizar as atas e as resoluções do CIG** em sítio eletrônico ou, quando o seu conteúdo for classificado como confidencial, encaminhá-las aos membros.*

Assim, por analogia, as atas da Alta Administração representam a institucionalização da atuação da Alta Administração em diversas áreas, inclusive Integridade.

PODCAST com *expert*: Eduardo Alencar Nepomuceno traz reflexões sobre a liderança perante a cultura organiza-cional	

CAPÍTULO 26

PROTEÇÃO AOS DADOS PESSOAIS

1. BASE NORMATIVA

A base normativa sobre proteção aos dados pessoais é a Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Ela estabelece regras para o tratamento de dados pessoais.

A LGPD foi sancionada em 2018 e entrou em vigor em 2020. A lei foi inspirada na norma europeia de Proteção de Dados.

A LGPD tem como objetivos: (i) proteger os direitos fundamentais de liberdade, privacidade e formação da personalidade; criar um cenário de segurança jurídica; (iii) padronizar regulamentos e práticas para proteger os dados pessoais.

A seguir segue trecho da LGPD contendo sua abrangência e fundamentos:

> *Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.*
>
> *Parágrafo único. As normas gerais contidas nesta Lei* **são de interesse nacional e devem ser observadas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.**
>
> *Art. 2º A disciplina da proteção de dados pessoais tem como fundamentos:*
>
> *I - o respeito à privacidade;*
>
> *II - a autodeterminação informativa;*
>
> *III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião;*
>
> *IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem;*
>
> *V - o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação;*
>
> *VI - a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e*
>
> *VII - os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais.*

A LGPD se aplica a entidades do setor privado?
Sim. Conforme consta na Lei: Art. 3º Esta Lei aplica-se a **qualquer operação de tratamento realizada por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado**, independentemente do meio, do país de sua sede ou do país onde estejam localizados os dados, desde que: I - a operação de tratamento seja realizada no território nacional; II - a atividade de tratamento tenha por objetivo a oferta ou o fornecimento de bens ou serviços ou o tratamento de dados de indivíduos localizados no território nacional; ou III - os dados pessoais objeto do tratamento tenham sido coletados no território nacional. § 1º Consideram-se coletados no território nacional os dados pessoais cujo titular nele se encontre no momento da coleta. § 2º Excetua-se do disposto no inciso I deste artigo o tratamento de dados previsto no inciso IV do caput do art. 4º desta Lei.

O termo "Poder Público" é definido pela LGPD de forma ampla e inclui órgãos ou entidades dos entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e dos três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), inclusive das Cortes de Contas e do Ministério Público. Assim, os tratamentos de dados pessoais realizados por essas entidades e órgãos públicos devem observar as disposições da LGPD, ressalvadas as exceções previstas no art. 4º da lei.

Também se incluem no conceito de Poder Público: (i) os serviços notariais e de registro (art. 23, § 4º); e (ii) as empresas públicas e as sociedades de economia mista (art. 24), neste último caso, desde que (ii.i) não estejam atuando em regime de concorrência; ou (ii.ii) operacionalizem políticas públicas, no âmbito da execução destas[1].

2. CONCEITOS INICIAIS

O Quadro 26.1 contém a diferença entre Dados Pessoais e Dados Pessoais Sensíveis.

Quadro 26.1: Dados Pessoais versus Dados Pessoais Sensíveis

Dados Pessoais	Dados Pessoais Sensíveis
Dados pessoais referem-se a qualquer informação relacionada a uma pessoa identificada ou identificável.	São uma categoria especial de dados pessoais que exigem um nível de proteção ainda maior devido ao seu caráter mais íntimo ou potencial discriminatório. **Exigem cuidados adicionais.**

1. Guia orientativo: Tratamento de dados pessoais pelo Poder Público. Versão 2.0. Jun. (2023).

Dados Pessoais	Dados Pessoais Sensíveis
Exemplos: -Dados básicos: nome, RG, CPF, data de nascimento, gênero, endereço, telefone. -Dados financeiros: dados bancários, cartão de crédito. -Dados digitais: localização via GPS, fotos, histórico de navegação, cookies. -Qualquer dado que possa ser usado para identificar direta ou indiretamente uma pessoa.	**Exemplos:** -Origem racial ou étnica; -Opiniões políticas; -Convicções religiosas ou filosóficas; -Filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político; -Dados referentes à saúde (como históricos médicos, diagnósticos, etc.); -Dados sobre vida sexual ou orientação sexual; -Dados genéticos (como informações de DNA); -Dados biométricos (como impressões digitais, reconhecimento facial, entre outros); **-Dados pessoais de crianças e adolescentes.**

A principal diferença entre **dados pessoais** e **dados sensíveis** está no nível de proteção e no potencial de impacto sobre a privacidade do indivíduo caso essas informações sejam usadas de forma inadequada.

O que seria o tratamento de dados pessoais?
Toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração.

Principais Atores
Titular: pessoa física a quem se referem os dados pessoais. **Controlador:** pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais (inciso VI do art. 5º da LGPD). O controlador pode exercer diretamente o tratamento dos dados, mas pode, também, designar um operador. **Operador:** pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador (inciso VII do art. 5º da LGPD). **Ambos**, controlador e operador, recebem a nomeação de "**agentes de tratamento**[2]" (inciso IX do art. 5º da LGPD). **Encarregado:** corresponde a uma pessoa inequivocamente investida nessa função (que, na legislação europeia, corresponde ao **Data Protection Officer – DPO**). Sua incumbência é de fazer a intermediação entre o titular e os agentes de tratamento, assim como entre estes agentes e a ANPD (inciso VII do art. 5º da LGPD); **Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD):** tem a missão de regular o setor de tratamento de dados pessoais. Está autorizada, portanto, a agir em proteção aos princípios e fundamentos da LGPD.

2. Os agentes de tratamento são considerados sob o ponto de vista institucional, ou seja, a instituição é o agente de tratamento (controlador ou operador) e não uma área, equipe ou funcionário.

Quem é o Encarregado de Dados Pessoais (DPO)?
É pessoa indicada pelo **controlador** e **operador** para atuar como **canal de comunicação** entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). O controlador seria pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao **tratamento** de dados pessoais. O operador é pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o **tratamento** de dados pessoais em nome do controlador. O **tratamento é toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem** a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração. As funções do Encarregado de Dados são: I - aceitar reclamações e comunicações dos titulares, prestar esclarecimentos e adotar providências; II - receber comunicações da autoridade nacional e adotar providências; III - orientar os funcionários e os contratados da entidade a respeito das práticas a serem tomadas em relação à proteção de dados pessoais; e IV - executar as demais atribuições determinadas pelo controlador ou estabelecidas em normas complementares.

Quadro 26.2: Hipóteses para tratamento dos Dados Pessoais versus hipóteses para tratamento dos Dados Pessoais Sensíveis

Hipótese	Dados Pessoais[3]	Dados Pessoais Sensíveis[4]
Mediante o fornecimento de consentimento pelo titular.	Sim	Sim, desde que o titular ou seu responsável legal consentir, de forma específica e destacada, para finalidades específicas
Para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador.	Sim	Sim, ainda que sem consentimento do titular e desde que seja indispensável.
Pela administração pública, para o tratamento e uso compartilhado de dados necessários à execução de políticas públicas previstas em leis e regulamentos **ou respaldadas em contratos, convênios ou instrumentos congêneres**.	Sim	Sim, ainda que sem consentimento do titular e desde que seja indispensável. Neste caso, não basta estar respaldado em contratos, convênios ou instrumentos congêneres.
Para a realização de estudos por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados.	Sim	Sim, ainda que sem consentimento do titular e desde que seja indispensável.

3. Art. 7º da Lei nº 13.709/2018.
4. Art. 11 da Lei nº 13.709/2018.

Hipótese	Dados Pessoais[3]	Dados Pessoais Sensíveis[4]
Quando necessário para a execução de contrato ou de procedimentos preliminares relacionados a contrato do qual seja parte o titular, a pedido do titular dos dados.	Sim	Não há previsão legal.
Para o exercício regular de direitos em processo judicial, administrativo ou arbitral, esse último nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996 (Lei de Arbitragem).	Sim	Sim, ainda que sem consentimento do titular e desde que seja indispensável.
Para a proteção da vida ou da incolumidade física do titular ou de terceiro.	Sim	Sim, ainda que sem consentimento do titular e desde que seja indispensável.
Para a tutela da saúde, exclusivamente, em procedimento realizado por profissionais de saúde, serviços de saúde ou autoridade sanitária.	Sim	Sim, ainda que sem consentimento do titular e desde que seja indispensável.
Quando necessário para atender aos interesses legítimos do controlador ou de terceiro, exceto no caso de prevalecerem direitos e liberdades fundamentais do titular que exijam a proteção dos dados pessoais.	Sim	**Não consta tal hipótese de forma explícita.**
Para a proteção do crédito, inclusive quanto ao disposto na legislação pertinente.	Sim	**Não consta tal hipótese de forma explícita.**
Garantia da prevenção à fraude e à segurança do titular, nos processos de identificação e autenticação de cadastro em sistemas eletrônicos, resguardados os direitos mencionados no art. 9º[5] da LGPD Lei e exceto no caso de prevalecerem direitos e liberdades fundamentais do titular que exijam a proteção dos dados pessoais.	Não consta tal hipótese de forma explícita.	Sim, ainda que sem consentimento do titular e desde que seja indispensável.

5. Art. 9º O titular tem direito ao acesso facilitado às informações sobre o tratamento de seus dados, que deverão ser disponibilizadas de forma clara, adequada e ostensiva acerca de, entre outras características previstas em regulamentação para o atendimento do princípio do livre acesso:
   I - finalidade específica do tratamento;
   II - forma e duração do tratamento, observados os segredos comercial e industrial;
   III - identificação do controlador;
   IV - informações de contato do controlador;
   V - informações acerca do uso compartilhado de dados pelo controlador e a finalidade;
   VI - responsabilidades dos agentes que realizarão o tratamento; e

Como se dá o consentimento do titular do dado?
O consentimento é a "manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada". Adicionalmente, no caso de dados sensíveis, o consentimento deve ser fornecido "de forma específica e destacada, para finalidades específicas.
O consentimento nos termos da LGPD deverá ser fornecido por escrito ou por outro meio que demonstre a manifestação de vontade do titular. Caso o consentimento seja fornecido por escrito, esse deverá constar de cláusula destacada das demais cláusulas contratuais.
Cabe ao controlador o ônus da prova de que o consentimento foi obtido em conformidade com o disposto nesta Lei.
É vedado o tratamento de dados pessoais mediante vício de consentimento.
O consentimento deverá referir-se a finalidades determinadas, e as autorizações genéricas para o tratamento de dados pessoais serão nulas.

3. LGPD E LAI

Não existe uma superioridade de uma lei sobre a outra, mas particularidades em ambas: uma em garantir o acesso à informação, em regra; e a outra em assegurar a privacidade dos dados pessoais.

É notório que ambas buscar resguardar a informação pessoal de terceiros não autorizados, porém apenas a LGPD decanta na preocupação em ter análise de impacto de privacidade documentada, políticas de privacidade e proteção documentada, políticas de respostas a incidentes.

Desta forma, nota-se que as leis, apesar de suas peculiaridades, mais contribuem para a proteção de dados pessoais comuns e especiais do que se repelem.

VII - direitos do titular, com menção explícita aos direitos contidos no art. 18 desta Lei.

Art. 18. O titular dos dados pessoais tem direito a obter do controlador, em relação aos dados do titular por ele tratados, a qualquer momento e mediante requisição:

I - confirmação da existência de tratamento;

II - acesso aos dados;

III - correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados;

IV - anonimização, bloqueio ou eliminação de dados desnecessários, excessivos ou tratados em desconformidade com o disposto nesta Lei;

V - portabilidade dos dados a outro fornecedor de serviço ou produto, mediante requisição expressa, de acordo com a regulamentação da autoridade nacional, observados os segredos comercial e industrial;

VI - eliminação dos dados pessoais tratados com o consentimento do titular, exceto nas hipóteses previstas no art. 16 desta Lei;

VII - informação das entidades públicas e privadas com as quais o controlador realizou uso compartilhado de dados;

VIII - informação sobre a possibilidade de não fornecer consentimento e sobre as consequências da negativa;

IX - revogação do consentimento, nos termos do § 5º do art. 8º desta Lei.

A LGPD não pode ser utilizada como subterfúgio não evidenciar as informações de interesse público seja pela transparência ativa, seja pela transparência passiva. a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) não proíbe o uso de dados pessoais.

Figura 26.1: Principais pontos LGPD e LAI

Fonte: Ilderlândio Teixeira. LGPD e LAI: uma análise sobre a relação entre elas. Serpro. 2020.

Figura 26.2: Quadro comparativo LAI e LGPD

QUADRO COMPARATIVO

		LAI	LGPD
01	*Tratamento da informação*	art. 4º, III, IV, V; art. 25, 26, 31, 34, 35, 36, 37.	Capitulo II - art. 7º ao 16; art. 23 ao 32; art. 37 ao 45.
02	*Disponibilidade, autenticidade e integridade.*	art. 4º, VI, VII, VII; art. 6º, 8º §3º V, 13, 23, 35 III	art. 17, 18, 19, 20, 26
03	*Segurança*	art. 3º, 7º, 11, 23, 24, 26, 36, 37,	art. 6º, 11, 12, 13, 26, 34, 38, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 55-J,
04	*Entes Públicos*	art. 1º e 2º.	art. 23 ao 32, Capitulo IV.

Fonte: Ilderlândio Teixeira. LGPD e LAI: uma análise sobre a relação entre elas. Serpro. 2020.

Os dados pessoais podem ser utilizados livremente?

Não. Tomando por exemplo o âmbito federal, consideremos 3 casos:

1º caso – nome completo do servidor:

Essa informação é utilizada de forma livre sem restrição.

2º caso – CPF:

No âmbito federal ao dispor sobre o CPF de um servidor público no portal da transparência, se divulga o CPF incompleto da seguinte forma: ***.123.456-**. Neste caso, os campos com *** nunca são divulgados, enquanto os demais, sim. Essa medida visa evitar o uso indevido do CPF do servidor por terceiros.

3º caso – Endereço:

Mesmo quando um servidor ocupa um imóvel funcional, não se divulga no portal da transparência o endereço, apenas os servidores que ocupam imóveis. Essa medida visa preservar conforme o caso, a integridade física do servidor (que pode atuar em uma área sensível da segurança pública por exemplo.)

Um servidor público pode solicitar a retirada de seus dados de portais públicos?

A questão da divulgação de dados de servidores foi objeto de questionamento, inclusive judicial, mas os tribunais (como o Tribunal Regional Federal da 1ª Região, o Tribunal Superior do Trabalho e o Supremo Tribunal Federal) já se manifestaram no sentido de permitir a publicidade dos dados. Em decisão unânime proferida em abril de 2011, o STF decidiu que "a pessoa que decide ingressar no serviço público adere ao regime jurídico próprio da Administração Pública, que prevê a publicidade de todas as informações de interesse da coletividade".

No caso em tela, a remuneração dos agentes públicos é informação de interesse coletivo e fortalece o controle social, por isso, a princípio, não há mudança com a entrada em vigência da LGPD.