

SUMÁRIO

Unidade Didática I: Conceitos e Reflexões Iniciais

CAPÍTULO 01

EVOLUÇÃO DO COMPLIANCE: DAS REGRAS E VALORES ATÉ A INTEGRIDADE	37
1. Da conformidade ao <i>compliance</i> moderno	37
2. <i>Compliance</i> é sobre corrupção?	40
3. Uma construção histórica da legislação anticorrupção	42
3.1. Foreign Corrupt Practices Act (1977)	43
3.2. U.K. Bribery Act	45
3.3. Lei Anticorrupção Brasileira (Lei Empresa Limpa)	45
3.4. Semelhanças entre a legislação americana, do Reino Unido e a Brasileira	47
4. Parâmetros para implantação de programa de <i>compliance</i>	48
5. A implantação de programas efetivos de <i>compliance</i> e integridade é um desafio para as organizações brasileiras	51

CAPÍTULO 02

CONCEITOS ESSENCIAIS DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE	55
1. Estabelecendo conceitos iniciais.....	55
2. O que é integridade?.....	56
3. Instâncias das funções de integridade	57
4. Plano de integridade versus programa de integridade.....	59
5. <i>Compliance</i> e integridade.....	59
6. Riscos para a integridade	60
7. Itens direta e indiretamente observáveis em um programa de integridade e <i>compliance</i>	60
8. Implementação e monitoramento	62
9. Modelos de maturidade.....	62
10. Conceitos essenciais diante de inovações emergentes.....	64

CAPÍTULO 03

EIXOS ESSENCIAIS DA INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO SEGUNDO A OCDE APLICADOS ÀS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL....65

1. Eixos essenciais da integridade65

CAPÍTULO 04

INTEGRIDADE NÃO É SÓ A AUSÊNCIA DE CORRUPÇÃO, MAS A PRESENÇA DE CONFIANÇA ELEVADA: O CASO DA DINAMARCA..... 81

1. Por que a dinamarca?.....81
2. Características da dinamarca que evidenciam sua singularidade
como benchmarking83
3. O que fazer quando o custo de implementar o controle afeta
o modo de vida de toda sociedade?85
4. Será que realmente não existe corrupção na dinamarca?.....85

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..... 91

1. Componentes ou pilares são a alma de um programa de
integridade91
2. Programas de integridade e seus objetivos complementares: a
importância da pauta esg.....93
3. Instâncias responsáveis pelas funções de integridade.....98
4. Posicionamento das instâncias de integridade no modelo de 3
linhas 102

CAPÍTULO 06

PROMOÇÃO DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES107

1. O papel da gestão ética na difusão de valores na organização 107
2. Base normativa da ética pública no governo federal..... 109
3. Estrutura e funcionamento de uma comissão de ética no nível
organizacional 113
4. Assuntos passíveis de serem incorporados em um código de ética117
5. Modelo de maturidade da promoção da ética 119
6. Tópicos especiais..... 120

6.1. Brindes	120
6.2. Magistério	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?	149
5.3. Procedimentos operacionais de proteção ao denunciante	149
6. Dilemas enfrentados na apuração de denúncias.....	150
6.1. Mais de uma porta de entrada para receber denúncias	150
6.2. Denúncias via telefonia (call center)	151
6.3. Denúncias presenciais.....	151
6.4. Denúncias ou Representação: quem tem prioridade?	151
7. Inteligência artificial à serviço do tratamento de denúncias: o caso do faro da CGU.....	152
8. Modelo de maturidade em ouvidoria	154

CAPÍTULO 08

ACESSO À INFORMAÇÃO159

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 ATIVA181

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 INTERESSES197

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 NEPOTISMO217

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.....	257
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	302
6. Fazendo a distinção entre controle interno e auditoria interna na visão da nova lei de licitação	305
7. Dilemas enfrentados pela auditoria interna sob a perspectiva da integridade.....	306
7.1. Quem é quem na gestão das recomendações?.....	306
7.2. Recomendações não monitoráveis.....	307
7.3. Recomendações são obrigatórias ou facultativas?.....	307
7.4. O mito do bom gestor e mau gestor em procedimentos de apuração de denúncias	309
7.5. Qual o Papel das Auditorias Internas de Autarquias e Fundações Públicas face as recomendações oriundas de órgãos de controle externo?.....	311
8. Modelo de maturidade em auditoria.....	312
7.6. Qual a postura do Controle Interno sobre Políticas Públicas de campos políticos opostos?.....	312

CAPÍTULO 14

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS.....	319
1. É uma instância?	319
2. Conceitos.....	319
3. Inspiração do modelo: o caso da UFG	320

CAPÍTULO 15

A UNIDADE DE GESTÃO DA INTEGRIDADE E SEU PAPEL MATRICIAL.....	325
1. Considerações iniciais.....	325
2. Base normativa do sistema de integridade pública no Brasil.....	328
3. Estrutura e funcionamento de uma unidade de gestão da integridade	331
3.1. Que instâncias das funções de integridade a UGI poderia acumular?	333
3.2. Como a UGI pode formalizar o seu papel na 2ª linha?	334
4. Gestão de riscos e a UGI	334
4.1. Terminologia de riscos aplicada à integridade	336
4.2. Gerenciamento de Riscos na Organização.....	343
4.3. Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos.....	355
5. Painel de integridade pública.....	356
6. Modelo de maturidade em integridade.....	359

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

CAPÍTULO 17

MONITORAMENTO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO.....	391
1. Importância do monitoramento.....	391
2. Proposta de monitoramento	392
3. Diretrizes para comprovar a institucionalização das entregas em um relatório de acompanhamento de um programa de integridade.....	393
3.1. Componentes de Institucionalização na Promoção da Ética	395
3.2. Componentes de Institucionalização da Ouvidoria e Tratamento de Denúncias.....	396
3.3. Componentes de Institucionalização ao Acesso à Informação	398
3.4. Componentes de institucionalização na promoção da transparência ativa.....	398
3.5. Componentes de institucionalização na prevenção do conflito de interesses	399
3.6. Componentes de institucionalização na prevenção do nepotismo	400
3.7. Componentes de institucionalização nos procedimentos de responsabilização.....	401
3.8. Componentes de institucionalização no atendimento das recomendações da auditoria interna e órgãos de controle externos à organização	403
3.9. Componentes de institucionalização na gestão de riscos para a integridade.....	405
3.10. Componentes de institucionalização do papel da UGI e do compromisso da Alta Administração com o Programa de Integridade.....	406
4. Síntese das melhores práticas na institucionalização.....	408

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	411
1. Identificando responsabilidades	411
2. Entidades privadas como protagonistas de iniciativas de integridade	415

3. Compreendendo a interação entre poder público e entidades privadas na promoção da integridade 420

CAPÍTULO 19

IMPORTÂNCIA DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA EMPRESAS COM RELAÇÕES NEGOCIAIS COM PODER PÚBLICO...425

1. A integridade pode ser incentivada por todos os entes em suas relações negociais..... 425
2. Cenários hipotéticos envolvendo atos lesivos, a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica e o papel dos programas de integridade.....426
3. Tendências do uso do programa de integridade por empresas que se relacionam com o setor público 432
 - 3.1. Os programas de integridade na NLLC (Lei 14.133/2021)..... 432
 - 3.2. Contratos acima de valores materialmente significativos 433
 - 3.3. Obtenção de crédito..... 434
 - 3.4. Sugestão de leitura..... 434

CAPÍTULO 20

CARACTERÍSTICAS DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE DE “COMPLIANCE” PRIVADO CONFORME ÓRGÃOS REGULADORES: DA ELABORAÇÃO AO MONITORAMENTO437

1. Base normativa para a composição de um programa de integridade e *compliance* no setor privado..... 437
2. Composição de um programa de integridade e *compliance* no setor privado..... 438
3. Plano de integridade no setor privado 444
4. Relatório de acompanhamento de um programa de integridade privado 451
5. Programas de integridade e *compliance* para pequenas empresas e microentidades..... 457
6. Reflexões sobre a confiabilidade das demonstrações financeiras no setor privado no contexto de um programa de integridade..... 476
7. Reflexões sobre o nível de transparência no setor privado no contexto da integridade..... 483
 - 7.1. Restrição para geração de informações contábeis..... 483
 - 7.2. Limites da transparência: do setor público ao setor privado..... 484
 - 7.3. O programa de integridade e o relato integrado à luz do Comitê de Pronunciamentos Contábeis..... 486
 - 7.3.1. Relatório de Administração..... 486
 - 7.3.2. Relato Integrado 488

**Unidade Didática V:
Tópicos Especiais Transversais**

CAPÍTULO 21

A INTEGRIDADE DA ORGANIZAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE EXTERNO495

1. A integridade nas organizações não é um sistema hermeticamente fechado 495
2. Reflexões sobre condutas individuais sobre a integridade da organização..... 496
3. A organização gerando um efeito positivo sobre agentes externos: selos de integridade 499

CAPÍTULO 22

REFLEXÕES SOBRE A ECONOMIA COMPORTAMENTAL APLICADA À INTEGRIDADE503

1. Fatores que podem desencadear um ato de corrupção 503
2. Reflexões sobre estudos comportamentais..... 507
 - 2.1. A característica do objeto influencia o comportamento íntegro 507
 - 2.2. A integridade depende da característica do agente afetado..... 508
 - 2.3. Quanto maior a materialidade, maior a integridade..... 509
 - 2.4. A ferramenta “lembrete”, ainda que inexistente a ação de integridade, influencia o comportamento íntegro 510
 - 2.5. Compromissos públicos são mais eficazes que compromissos gerais e abstratos..... 511
 - 2.6. Uma ação de integridade pode ter várias abordagens com resultados distintos 512
 - 2.7. Escândalos de corrupção reduzem a barreira psicológica contra a corrupção..... 513
 - 2.8. Os aspectos comportamentais estão sendo considerados no debate normativo brasileiro 517

CAPÍTULO 23

ESG: CONSIDERAÇÕES INICIAIS E O EIXO AMBIENTAL519

1. Visão geral 519
2. Ações transversais públicas em matéria ambiental que fortalece a integridade 522
3. Exemplos de ações que incentivam a integridade sob uma perspectiva ambiental 524

3.1. ClimateScanner de desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União - TCU	524
3.2. Parceria entre órgão de controle interno governamental e a sociedade civil levantou riscos de integridade na governança pública do Setor Ambiental no Estado de Rondônia.....	525
3.3. Política Socioambiental do Banco do Brasil.....	526

CAPÍTULO 24

ESG: EIXO SOCIAL – PREVENÇÃO AO ASSÉDIO E À DISCRIMINAÇÃO527

1. Visão geral	527
2. Assédio sexual	527
3. Assédio moral	529
3. Discriminação.....	531
4. Síntese das condutas passíveis de ocorrer no ambiente de trabalho sob a perspectiva correicional no âmbito do executivo federal.....	532
5. Desafios	533
5.1. O que fazer no nível organizacional quando a(o) denunciante desiste de prosseguir com a denúncia após o acolhimento, mas antes do registro formal da denúncia?	533
5.2. Como proteger a vítima sem pré-condenar o acusado durante a fase de apuração?	535
5.3. Fluxo ajustado para casos de assédio e discriminação.....	538
6. Reflexões sobre a intervenção estatal.....	540
6.1. Prevenção de assédio sexual no transporte público.....	540

CAPÍTULO 25

ESG: EIXO GOVERNANÇA – LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....541

1. Reflexões sobre a liderança organizacional no processo de implementação do programa de integridade.....	541
2. Formas institucionais do poder hierárquico intervir na gestão	545
3. Até que ponto adotar boas práticas pode ser a solução dos problemas?.....	548
4. Como a alta administração pode demonstrar comprometimento no âmbito de um programa de integridade?	549
5. Sistema de reconhecimento	551
6. Ferramentas e instrumentos organizacionais para se conectar ao público-alvo.....	555

CAPÍTULO 26

PROTEÇÃO AOS DADOS PESSOAIS	559
1. Base normativa	559
2. Conceitos iniciais	560
3. LGPD e LAI	564
4. O que pode dar errado?	567
5. medidas preventivas e de remediação	573
5.1. Caso federal: PPSI	574
5.2. Medidas adotadas no setor privado: caso da Petrobrás	576
6. Compartilhamento de dados pessoais	577
6.1. Entre órgãos da administração pública	577
6.2. Entre o poder público e o setor privado	578

CAPÍTULO 27

DUE DILIGENCE E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ÉTICA E INTEGRIDADE	579
1. Visão geral	579
2. Casos e exemplos relevantes	584

CAPÍTULO 28

O PAPEL DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NA PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE.....	587
1. Plantando valores para colher integridade.....	587
2. Mudança da dinâmica no controle social no brasil.....	589
3. O controle social como instrumento de fomento à integridade.....	589
4. Desafios para o controle social	596

CAPÍTULO 29

ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS DE FOMENTO À INTEGRIDADE POR MEIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	597
1. É possível o poder público fomentar a integridade?	597
2. A estratégia governamental como elemento principal de fomento à integridade no Brasil	600
3. Outros fatores de impulsionamento	604

CAPÍTULO 30

10 MITOS EM PROGRAMAS DE INTEGRIDADE	609
1. Minha organização é bem ranqueada em um painel de transparência, logo meu programa de integridade está excelente	611

2. Minha organização precisa de uma ferramenta moderna para avaliar riscos para integridade	611
3. Preciso segregar as funções de integridade, não podendo reunir duas ou mais funções em uma mesma área	611
4. Estou na 2ª ou 3ª versão do plano de integridade, logo meu programa de integridade está em uma crescente evolução.....	611
5. Não posso expor dados das instâncias de integridade por estarem relacionados a informações pessoais	612
6. É irrelevante considerar os custos envolvidos nas ações de integridade, pois elas se justificam por si	612
7. Caso a organização consiga monitorar com sucesso o programa de integridade e internalizar a cultura de integridade, os casos de corrupção vão sumir	612
8. A UGI possui ascendência natural sobre as demais instâncias das funções de integridade	613
9. A responsabilidade final pelo não cumprimento das recomendações é da auditoria.....	613
10. Como auditoria interna é 3ª linha, ela não pode se envolver no programa de integridade	613
BIBLIOGRAFIA	615