

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)	42
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 <i>versus</i> 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>	61
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 *benchmarking*83
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: o modelo
de 3 fases.....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	132
3. Carta de serviços ao cidadão (usuário)	133
4. Tipos de manifestação do cidadão.....	138
4.1. Fluxo para tratamento das manifestações do cidadão exceto pedidos de acesso à informação.....	140
4.2. Fluxo para tratamento de denúncias	142
5. Proteção ao denunciante.....	145
5.1. E se o denunciante for servidor público?	150
5.2. E se o denunciante for pessoa jurídica?.....	151
5.3. Procedimentos operacionais de proteção ao denunciante.....	151
6. Dilemas enfrentados na apuração de denúncias.....	152
6.1. Mais de uma porta de entrada para receber denúncias	152
6.2. Denúncias via telefonia (<i>call center</i>)	153
6.3. Denúncias presenciais.....	153
6.4. Denúncias ou representação: quem tem prioridade?.....	153
7. Inteligência artificial à serviço do tratamento de denúncias: o caso do FARO da CGU	154
8. Modelo de Maturidade em Ouvidoria.....	156

CAPÍTULO 08

ACESSO À INFORMAÇÃO161

1. Considerações iniciais	161
2. Base normativa brasileira de Acesso à Informação	163
3. Exemplo de estrutura e funcionamento de um setor responsável pelo Acesso à Informação	167
4. Fluxo de Acesso à Informação	169
5. <i>Ranking</i> de Acesso à Informação.....	176
6. Enunciados de Acesso à Informação	178

CAPÍTULO 09

PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA ATIVA183

1. Voluntariedade gera confiança e lucro.....	183
2. Base normativa da transparência ativa no governo federal	186

3. Estrutura e funcionamento de um setor responsável pela transparência ativa no nível organizacional	188
4. Dados abertos.....	191
5. Avaliações de transparência.....	193

CAPÍTULO 10

PREVENÇÃO DO CONFLITO DE INTERESSES199

1. Perspectiva internacional	199
2. Base normativa da prevenção do conflito de interesses no Brasil ...	200
3. Casos de conflito de interesse	202
4. Fiscalização e avaliação do conflito de interesses.....	206
4.1. Fluxo e operacionalização da prevenção do conflito de interesses.....	207
4.2. Sanções associadas ao conflito de interesses	212
4.3. Formas de mitigar conflitos de interesses.....	212
5. Estrutura do setor de prevenção de conflito de interesses no âmbito organizacional.....	216

CAPÍTULO 11

PREVENÇÃO DO NEPOTISMO219

1. Prevenir o nepotismo é pressuposto de moralidade e de gestão por competências	219
2. Base normativa da prevenção do nepotismo.....	224
3. Situações de nepotismo presumido.....	226
3.1. Nomeação de familiares para cargo em comissão e função de confiança	226
3.2. Contratação de familiares para necessidade temporária de interesse público	231
3.3. Contratação de familiares para estágio.....	231
3.4. Nepotismo cruzado	232
3.5. Contratação de pessoa jurídica de familiar por agente público responsável por licitação	232
4. Casos que requerem investigação específica	232
5. Estrutura do setor de prevenção do nepotismo no âmbito organizacional.....	233
6. Medidas de prevenção do nepotismo no nível organizacional.....	234
6.1. Uso de formulários e declarações	234
6.2. Métodos para se realizar a prevenção do nepotismo (testes substantivos).....	239

CAPÍTULO 12

PROCEDIMENTOS DE RESPONSABILIZAÇÃO.....	241
1. Disposições iniciais.....	241
2. Base normativa do sistema de correção federal.....	242
3. Estrutura e funcionamento de uma unidade correicional	250
4. Tipos de procedimentos de responsabilização.....	252
5. Ferramentas para impulsionar os resultados correicionais	259
5.1. Banco de voluntários.....	259
5.2. Incentivos	259
5.3. Qualificar cada vez melhor o juízo de admissibilidade.....	260
5.4. Uso de calculadoras de penalidades.....	260
5.5. Avaliação dos serviços prestados.....	263
5.6. Indicadores.....	264
6. Modelo de maturidade em corregedoria.....	265
7. Integração da corregedoria com outros setores organizacionais.....	272
7.1. Independência das instâncias Ética e Correicional	272
7.2. Poder Hierárquico e o Poder Disciplinar	272

CAPÍTULO 13

CONTROLE INTERNO E AUDITORIA INTERNA SOB A PERSPECTIVA DA INTEGRIDADE	275
1. Reflexões iniciais.....	275
2. Distinção entre controle interno e auditoria interna de acordo com a base normativa do sistema de controle interno brasileiro.....	281
3. Estrutura e funcionamento de uma unidade de auditoria interna	294
4. Tipos de serviços prestados pela auditoria interna.....	296
5. Benefícios gerados pela auditoria: o caso da Secretaria Federal de Controle	304
6. Fazendo a distinção entre controle interno e auditoria interna na visão da Nova Lei de Licitação	307
7. Dilemas enfrentados pela auditoria interna sob a perspectiva da integridade.....	308
7.1. Quem é quem na gestão das recomendações?.....	308
7.2. Recomendações não monitoráveis.....	309
7.3. Recomendações são obrigatórias ou facultativas?.....	309
7.4. O mito do bom gestor e mau gestor em procedimentos de apuração de denúncias	311
7.5. Qual o Papel das Auditorias Internas de Autarquias e Fundações Públicas face as recomendações oriundas de órgãos de controle externo?.....	313

7.6. Qual a postura do Controle Interno sobre Políticas Públicas de campos políticos opostos?	314
8. Modelo de maturidade em auditoria	314

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.....	389
1. A importância dos passos iniciais	389
2. Base normativa para implementação de um programa de integridade no âmbito federal	389
3. Por onde começar? O modelo de 3 fases	390

4.	Elaboração do programa de integridade	391
4.1.	Possível formato de um Plano de Integridade Inicial	392
4.2.	Planos de Integridade Subsequentes.....	395

CAPÍTULO 17

MONITORAMENTO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO.....401

1.	Importância do monitoramento.....	401
2.	Proposta de monitoramento	402
3.	Diretrizes para comprovar a institucionalização das entregas em um relatório de acompanhamento de um programa de integridade.....	403
3.1.	Componentes de Institucionalização na Promoção da Ética	405
3.2.	Componentes de Institucionalização da Ouvidoria e Tratamento de Denúncias.....	406
3.3.	Componentes de Institucionalização ao Acesso à Informação... ..	408
3.4.	Componentes de institucionalização na promoção da transparência ativa.....	408
3.5.	Componentes de institucionalização na prevenção do conflito de interesses.....	409
3.6.	Componentes de institucionalização na prevenção do nepotismo	410
3.7.	Componentes de institucionalização nos procedimentos de responsabilização.....	411
3.8.	Componentes de institucionalização no atendimento das recomendações da auditoria interna e órgãos de controle externos à organização	413
3.9.	Componentes de institucionalização na gestão de riscos para a integridade.....	415
3.10.	Componentes de institucionalização do papel da UGI e do compromisso da Alta Administração com o Programa de Integridade	416
4.	Síntese das melhores práticas na institucionalização.....	418

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 INTEGRIDADE421

1.	Identificando responsabilidades	421
----	---------------------------------------	-----

2. Entidades privadas como protagonistas de iniciativas de integridade	425
3. Compreendendo a interação entre poder público e entidades privadas na promoção da integridade.....	430

CAPÍTULO 19

IMPORTÂNCIA DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA EMPRESAS COM RELAÇÕES NEGOCIAIS COM PODER PÚBLICO...435

1. A integridade pode ser incentivada por todos os entes em suas relações negociais.....	435
2. Cenários hipotéticos envolvendo atos lesivos, a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica e o papel dos programas de integridade.....	438
3. Tendências do uso do programa de integridade por empresas que se relacionam com o setor público	444
3.1. Os programas de integridade na NLLC (Lei 14.133/2021).....	444
3.2. Contratos acima de valores materialmente significativos	445
3.3. Obtenção de crédito.....	446
3.4. O que pode dar errado?.....	446
3.5. Raio-X sobre os Processos Administrativos de Responsabilização na União	448
3.6. Enunciados Administrativos contendo interpretação da CGU....	450
3.7. Sugestão de leitura.....	451

CAPÍTULO 20

CARACTERÍSTICAS DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE DE “COMPLIANCE” PRIVADO CONFORME ÓRGÃOS REGULADORES: DA ELABORAÇÃO AO MONITORAMENTO453

1. Base normativa para a composição de um programa de integridade e <i>compliance</i> no setor privado.....	453
2. Modelo de 3 fases aplicado ao setor privado.....	454
3. Diferença crucial entre um programa de integridade do setor público e um programa de integridade empresarial	456
4. Composição de um programa de integridade e <i>compliance</i> no setor privado.....	457
4.1. Legislação federal: Decretos	457
4.2. Legislação do Estado de São Paulo: Decreto	461
4.3. Avaliação pormenorizada de um Programa de Integridade Empresarial no âmbito federal	464
5. Relatório de acompanhamento de um programa de integridade privado: possíveis propostas	489

6. Programas de integridade e <i>compliance</i> para pequenas empresas e microentidades.....	495
7. Reflexões sobre a confiabilidade das demonstrações financeiras no setor privado no contexto de um programa de integridade	499
8. Reflexões sobre o nível de transparência no setor privado no contexto da integridade.....	506
8.1. Restrição para geração de informações contábeis.....	506
8.2. Limites da transparência: do setor público ao setor privado	507
9. O Programa de Integridade e o Relato Integrado à luz do Comitê de Pronunciamentos Contábeis.....	509
9.1. Relatório de Administração.....	509
9.2. Relato Integrado	511
10. Políticas de <i>compliance</i> e integridade empresarial.....	515

UNIDADE DIDÁTICA V: Tópicos Especiais Transversais

CAPÍTULO 21

A INTEGRIDADE DA ORGANIZAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE EXTERNO525

1. A integridade nas organizações não é um sistema hermeticamente fechado	525
2. Reflexões sobre condutas individuais sobre a integridade da organização.....	526
3. A organização gerando um efeito positivo sobre agentes externos: selos de integridade	529

CAPÍTULO 22

REFLEXÕES SOBRE A ECONOMIA COMPORTAMENTAL APLICADA À INTEGRIDADE.....533

1. FATORES QUE PODEM DESENCADear UM ATO DE CORRUPÇÃO	533
2. REFLEXÕES SOBRE ESTUDOS COMPORTAMENTAIS	537
2.1. A característica do objeto influencia o comportamento íntegro	537
2.2. A integridade depende da característica do agente afetado.....	538
2.3. Quanto maior a materialidade, maior a integridade.....	539
2.4. A ferramenta “lembrete”, ainda que inexistente a ação de integridade, influencia o comportamento íntegro	540

2.5. Compromissos públicos são mais eficazes que compromissos gerais e abstratos.....	541
2.6. Uma ação de integridade pode ter várias abordagens com resultados distintos	542
2.7. Escândalos de corrupção reduzem a barreira psicológica contra a corrupção.....	543
2.8. Os aspectos comportamentais estão sendo considerados no debate normativo brasileiro	547

CAPÍTULO 23

ESG: CONSIDERAÇÕES INICIAIS E O EIXO AMBIENTAL549

1. Visão geral	549
2. Ações transversais públicas em matéria ambiental que fortalece a integridade	552
3. Exemplos de ações que incentivam a integridade sob uma perspectiva ambiental	554
3.1. ClimateScanner de desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União - TCU.....	554
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	555
3.3. Política Socioambiental do Banco do Brasil.....	556

CAPÍTULO 24

ESG: EIXO SOCIAL – PREVENÇÃO AO ASSÉDIO E À DISCRIMINAÇÃO557

1. Visão geral	557
2. Assédio sexual	557
3. Assédio moral	559
4. Discriminação	561
5. Síntese das condutas passíveis de ocorrer no ambiente de trabalho sob a perspectiva correicional no âmbito do Executivo federal.....	562
6. Desafios	563
6.1. 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?	563
6.2. Como proteger a vítima sem pré-condenar o acusado durante a fase de apuração?	565
6.3. Fluxo ajustado para casos de assédio e discriminação.....	568
7. Reflexões sobre a intervenção estatal	570
7.1. Prevenção de assédio sexual no transporte público	570

CAPÍTULO 25

ESG: EIXO GOVERNANÇA – LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....571

1. Reflexões sobre a liderança organizacional no processo de implementação do programa de integridade..... 571
2. Formas institucionais do poder hierárquico intervir na gestão..... 575
3. Até que ponto adotar boas práticas pode ser a solução dos problemas?..... 578
4. Como a alta administração pode demonstrar comprometimento no âmbito de um programa de integridade? 579
5. Sistema de reconhecimento..... 581
6. Ferramentas e instrumentos organizacionais para se conectar ao público-alvo 585

CAPÍTULO 26

PROTEÇÃO AOS DADOS PESSOAIS589

1. Base normativa 589
2. Conceitos iniciais..... 590
3. LGPD E LAI 594
4. O que pode dar errado? 597
5. Medidas preventivas e de remediação..... 603
 - 5.1. Caso federal: PPSI 604
 - 5.2. Medidas adotadas no setor privado: caso da Petrobrás..... 606
6. Compartilhamento de dados pessoais 607
 - 6.1. Entre órgãos da administração pública 607
 - 6.2. Entre o Poder Público e o setor privado 608

CAPÍTULO 27

DUE DILIGENCE E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ÉTICA E INTEGRIDADE609

1. Visão geral 609
2. Casos e exemplos relevantes..... 614

CAPÍTULO 28

O PAPEL DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NA PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE.....617

1. Plantando valores para colher integridade..... 617
2. Mudança da dinâmica no controle social no Brasil 619
3. O controle social como instrumento de fomento à integridade..... 619
4. Desafios para o controle social 626

CAPÍTULO 29

ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS DE FOMENTO À INTEGRIDADE POR MEIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS627

1. É possível o Poder Público fomentar a integridade? 627
2. A estratégia governamental como elemento principal de fomento à integridade no Brasil 630
3. Outros fatores de impulsionamento 634

CAPÍTULO 30

10 MITOS EM PROGRAMAS DE INTEGRIDADE 639

1. Minha organização é bem ranqueada em um painel de transparência, logo meu programa de integridade está excelente 641
2. Minha organização precisa de uma ferramenta moderna para avaliar riscos para integridade 641
3. Preciso segregar as funções de integridade, não podendo reunir duas ou mais funções em uma mesma área 641
4. Estou na 2ª ou 3ª versão do plano de integridade, logo meu programa de integridade está em uma crescente evolução..... 641
5. Não posso expor dados das instâncias de integridade por estarem relacionados a informações pessoais 642
6. É irrelevante considerar os custos envolvidos nas ações de integridade, pois elas se justificam por si 642
7. Caso a organização consiga monitorar com sucesso o programa de integridade e internalizar a cultura de integridade, os casos de corrupção vão sumir 642
8. A UGI possui ascendência natural sobre as demais instâncias das funções de integridade 643
9. A responsabilidade final pelo não cumprimento das recomendações é da auditoria..... 643
10. Como auditoria interna é 3ª linha, ela não pode se envolver no programa de integridade 643

BIBLIOGRAFIA 645