



# GOVERNANÇA E INTEGRIDADE PÚBLICA

da conformidade legal à integridade organizacional

Palestra de Sensibilização  
Programa de Integridade da PGE/ES

GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO  
*Procuradoria-Geral do Estado*



2022



# Bruno Basso

## Palestrante

### Formação acadêmica

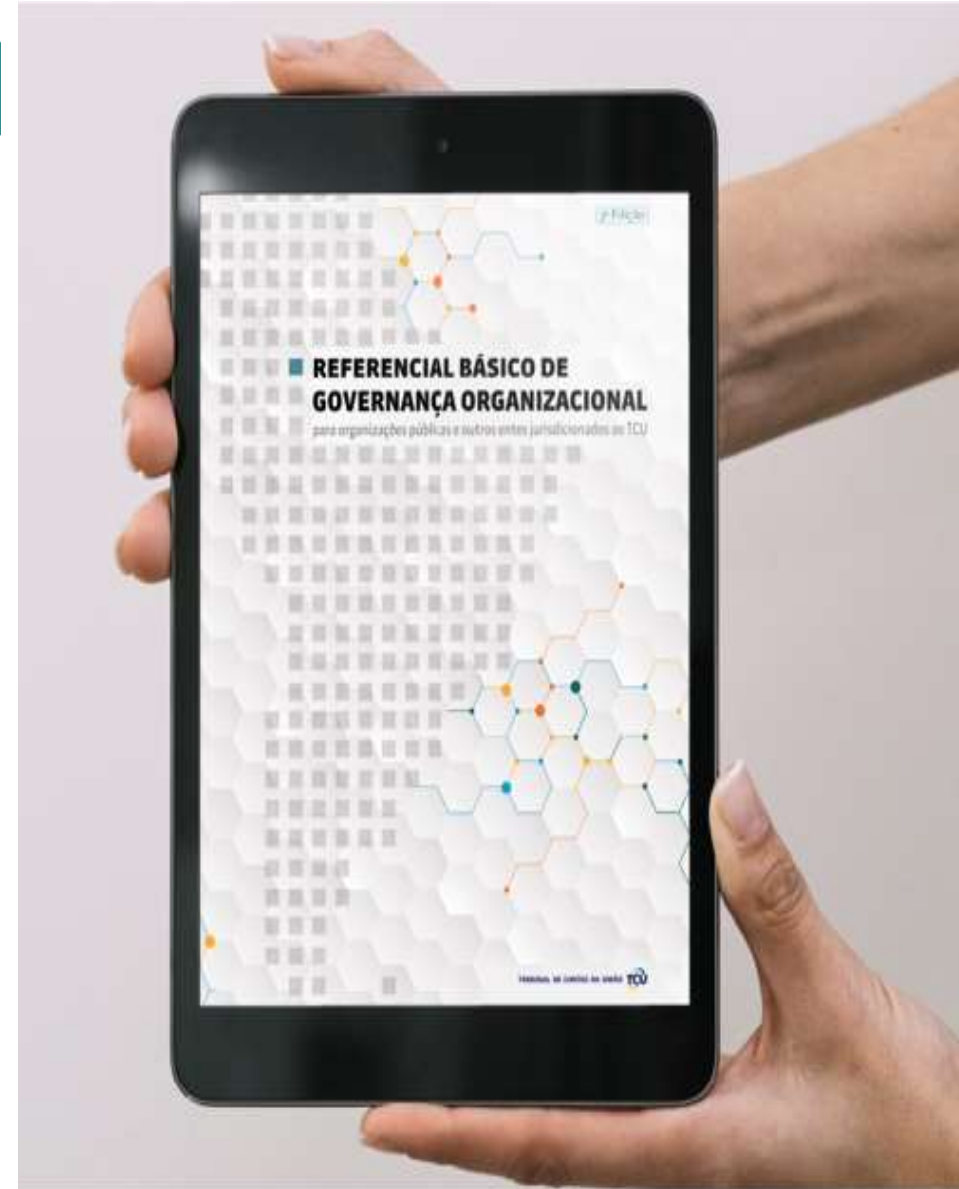
- o Graduado em Direito (UFSC);
- o Pós-Graduado em Compliance e Gestão de Riscos (Anhaguera);
- o Master in Business Administration em Gestão e Business Law (FGV);
- o Mestrado em Direito Constitucional e Processual Tributário (PUC/SP);
- o Conselheiro de Administração certificado (IBGC);
- o Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção (LEC);
- o Certificação Expert in Compliance (ARC);
- o Certificação em Lead Implementer e Internal Auditor da ISO 37001 (Sistema de Gestão Antissuborno), ISO 37301 (Sistema de Gestão de Compliance) e ISO 27701 (Sistema de Gestão da Privacidade e Informação) (ABNT);
- o Certificação em Compliance (INSPER);
- o Certificação em Sistema de Gestão de Riscos (ABNT);
- o Certificação em Gestão de Riscos Corporativos (IBGC);
- o Certificação Internacional em Information Privacy Professional/Europe (CIPP/E) (IAPP).

### Experiência profissional

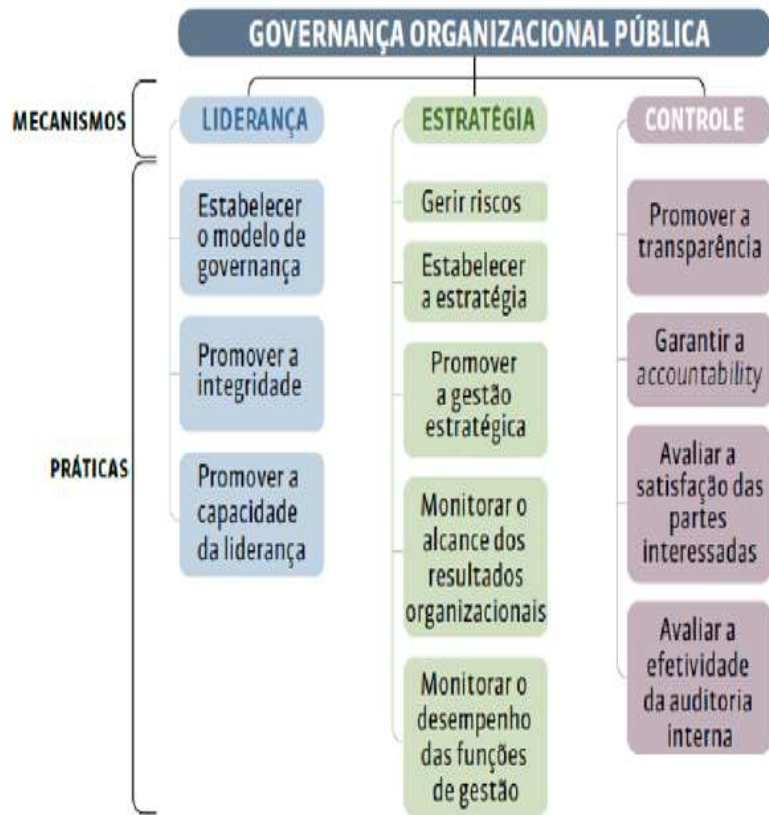
- o Procurador de carreira do Município de Florianópolis;
- o Sócio-Fundador da GEP Compliance;
- o Coordenador do Comitê de Auditoria Estatutário da SCPAR;
- o Coordenador do Capítulo SC do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC);
- o Coordenador do Núcleo de Governança, Risco e Compliance (IBDCNI)
- o Professor no curso de Formação de Lead Implementer para a Gestão da Privacidade da Informação – ISO 27701 (ABNT);
- o Membro do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE), da Comissão de Estudo Especial de Governança de Organizações (ABNT/CEE- 309), da Comissão de Estudo de Segurança da Informação, Segurança Cibernética e Proteção da Privacidade (ABNT/CE-021) e da International Association of Privacy Professionals (IAPP).

## Governança Pública Organizacional

- A **Governança Pública** nada mais é do que um conjunto sistematizado de atividades de uma organização pública, com o objetivo de **avaliar** sua situação e demandas, **direcionar** a sua atuação e **monitorar** o seu funcionamento.
- O **propósito** da governança pública não é, nem poderia ser, **a criação de mais controles e de mais burocracia**. Ao contrário, a governança provê formas de descobrir **oportunidades de melhoria, para remover controles desnecessários**, que se tornam empecilhos à entrega de resultados.
- Por isso, a **mera adoção burocrática de práticas, sem foco nos resultados, não conduz à boa governança e nem condiz com ela**. Todas as práticas de governança servem para criar **contextos favoráveis à entrega dos resultados** esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade.
- Para que as principais atividades relacionadas à **governança pública organizacional (avaliar, direcionar e monitorar)** sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados: **liderança, estratégia e controle**.



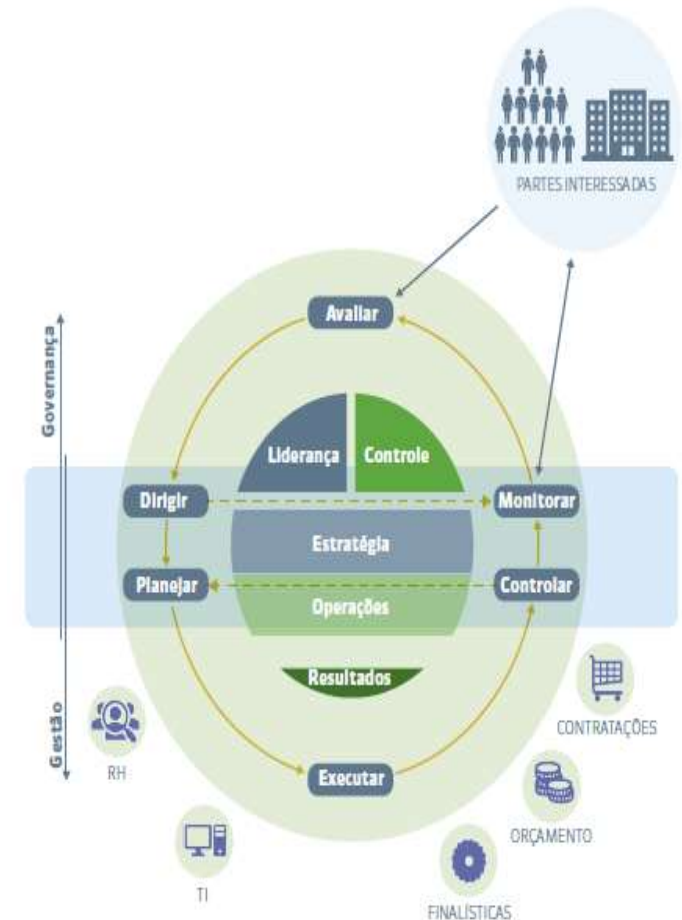
# Mecanismos e Práticas da Governança Pública



- **Liderança**, que compreende **conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental** exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:
  - ❖ **promoção de comportamentos éticos e íntegros**, criando-se um ambiente de responsabilidade organizacional;
  - ❖ definição de **instâncias e responsabilidades**;
  - ❖ **avaliação de desempenho**, baseadas em critérios de avaliação de resultados, indicadores e metas de desempenho;
  - ❖ **promoção e incentivo ao desenvolvimento da carreira** com a realização de cursos especializados e aderentes às atribuições do cargo;
  - ❖ **compartilhamento de conceitos**, metodologias, resultados de trabalhos desenvolvidos e boas práticas de governança;
- **Estratégia**, que compreende a definição de **diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas**, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido
- **Controle**, que compreende **processos estruturados para mitigar os possíveis riscos** com vistas ao alcance dos **objetivos institucionais** e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

# Governança Pública x Gestão Pública

- **Governança não é o mesmo que gestão.** Enquanto a **governança é a função direcionadora**, a **gestão é a função realizadora**.
- A **governança** envolve as atividades de **avaliar o ambiente**, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de **direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos**, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e **monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas** estabelecidas.
- Já as atividades básicas de **gestão** são: **planejar** as operações, com base nas prioridades e os objetivos estabelecidos; **executar** os planos, com vistas a gerar resultados de políticas e serviços; e **controlar** o desempenho, **lidando adequadamente com os riscos**.



# Princípios da Governança Pública

**Integridade:** diz respeito às **ações organizacionais e ao comportamento do agente público**, referindo-se à adesão e alinhamento consistente aos **valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados** (OCDE, 2017).

**Transparência:** diz respeito a permitir que a sociedade obtenha **informações atualizadas** sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público

**Equidade e participação:** diz respeito a promover **tratamento justo a todas as partes interessadas**, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015).

**Accountability (prestação de contas e responsabilidade):** diz respeito à **obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos**, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar o cumprimento dessas a quem lhes delegou essas responsabilidades.

**Confiabilidade:** representa a capacidade das instituições de **minimizar as incertezas** para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político. (OCDE, 2017c, p. 24)

**Capacidade de resposta:** é a **capacidade de responder de forma eficiente e eficaz** às necessidades das partes interessadas (ONU, 2015).

**Melhoria regulatória:** representa o **desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente**, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas (European Commission, 2016).



# Estruturas Governança Pública

Referencial Básico de Governança Pública



**Modelo TCU**

Resolução nº 755, de 13 de dezembro de 2021



**Modelo STF**

# Integridade Pública





## Você sabe o que é integridade pública?



- **Integridade** é um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo
- **Integridade pública** refere-se ao **alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público** sobre os interesses privados no setor público (OCDE).
- **Integridade pública**, portanto, deve ser entendida como o **conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente** (CGU).

# A ética como fundamento das boas práticas de governança

- **Não existe governança corporativa sem Ética Organizacional.**
- **A Ética Organizacional é o ponto de partida da governança**, pressuposto fundamental para qualquer tipo de organização, independentemente do porte, setor, estrutura jurídica ou nível de maturidade.
- **Integridade, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos** causados por suas atividades são fundamentais para o **sucesso duradouro das organizações**.
- Uma deliberação ética é aquela que considera, em todo **processo de tomada de decisão**, tanto a **identidade da organização como os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas**, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum.



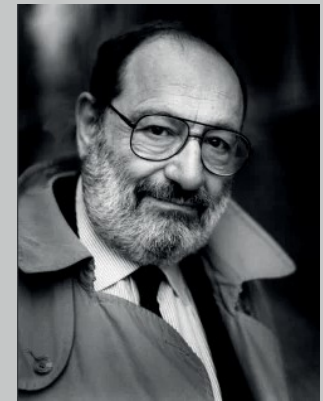


## Ética Pessoal

- A ética diz respeito, basicamente, a como **nos relacionamos com o mundo ao nosso redor**. É a consciência individual de cada um.
- É a avaliação pessoal do que é **bom ou mau, justo ou injusto, adequado ou inadequado**.
- A ética sempre vai envolver algum tipo de **sacrifício pessoal em prol da coletividade**. “No pain, no ethics”.

“A dimensão ética começa quando entra em cena o outro”

Umberto Eco



# Ética pessoal



## Idosa de 108 anos abre mão da vacina contra Covid-19 e dá a vez ao próximo em Rio das Flores

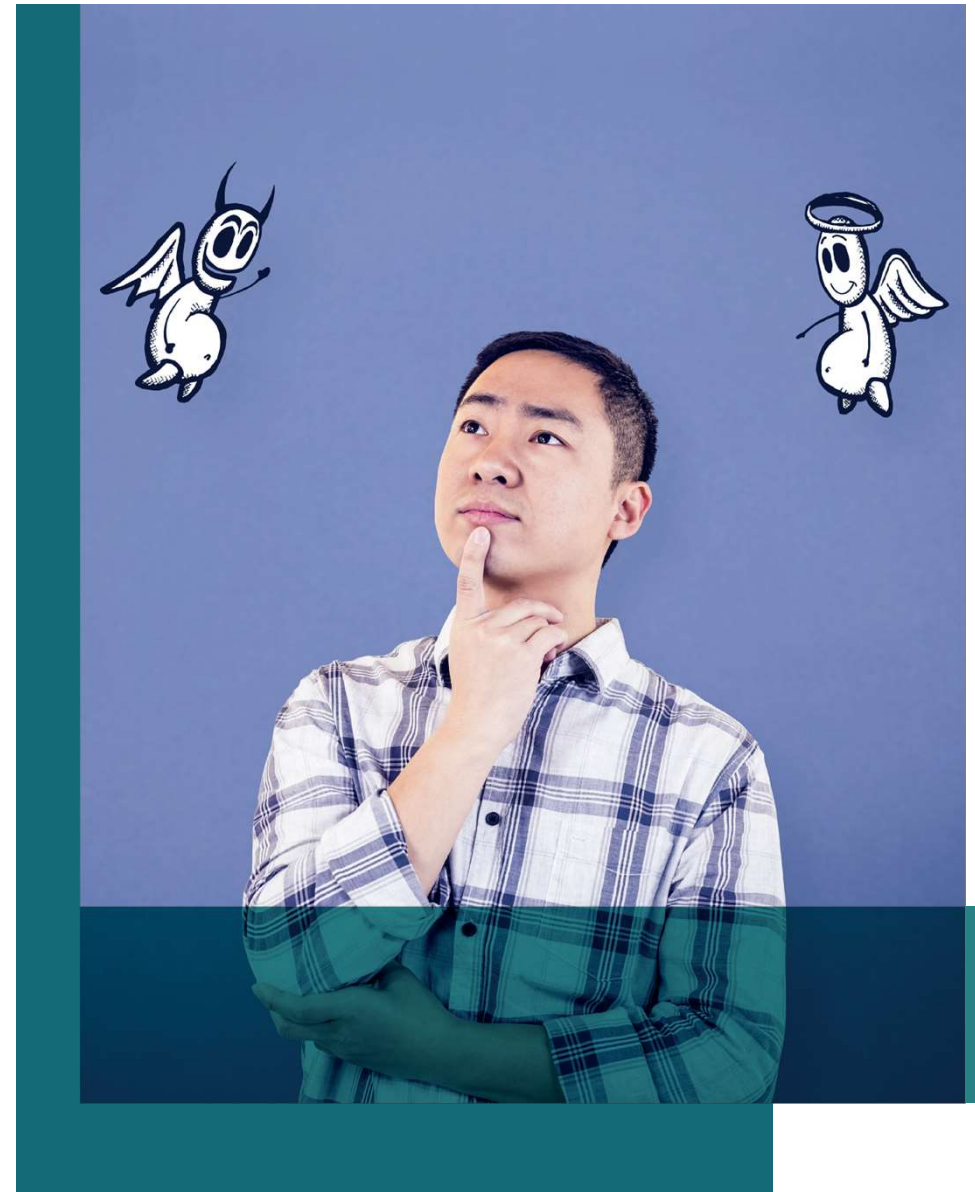
Dona Hilda mora na pequena comunidade de Três Ilhas, a quase 30 km do Centro da cidade. Ela havia sido selecionada para ser uma das primeiras imunizadas, mas tomou atitude generosa.

Por G1 Sul do Rio e Costa Verde

20/01/2021 19h50 · Atualizado há 2 meses

# Ética Comportamental

- A **ética comportamental** procura compreender os **fatores** que levam pessoas a agirem de forma antiética. Em outras palavras, ela procura entender como as pessoas de fato se **comportam**, em vez de estabelecer como elas devem se comportar.
- A ética comportamental busca entender, por meio de **evidências objetivas**, como tendemos a agir quando somos submetidos a **dilemas éticos**, bem como quais fatores podem induzir uma determinada conduta.
- A ética comportamental, nesse sentido, parte da premissa de que a maioria das transgressões têm como origem as **complexidades psicológicas do ser humano e os efeitos a que ele se encontra submetido**.



# Ética Comportamental

## Hospitais se preparam para escolher pacientes que terão prioridade nas UTIs de SC

O protocolo de triagem leva em consideração o aumento expressivo das demandas por leitos de enfermaria e UTI, além da escassez de recursos para tratamento de pacientes com coronavírus

## Juiz manda soltar o próprio filho preso por dirigir embriagado e provocar acidente no Sul do Piauí

Na decisão, o juiz afirma grau de parentesco com o atuado por embriaguez ao volante. A Amapi informou que está acompanhando o caso, para que o direito fundamental ao contraditório e à ampla defesa do magistrado seja respeitado.

Por Catarina Costa, G1 PI

30/03/2021 18h31 - Atualizado há 6 dias



# Ética Organizacional

- A **ética organizacional** parte não apenas da abordagem tradicional da **ética**, enquanto saber individual e universal, mas como, também, da **ética comportamental**, ao considerar, continuamente, os impactos de suas condutas sobre seus stakeholders .
- A **ética organizacional** refere-se primordialmente a **comportamentos**, em vez de simples documentos.
- A **ética organizacional** , nesse sentido, compreende a **lei como piso e não como o teto de suas ações**.
- A principal marca de uma empresa ética, portanto, é a **capacidade de criar relacionamentos saudáveis do tipo ganha-ganha com todos os seus stakeholders**.



# Ética Organizacional

## Itaú demite 50 funcionários que pediram auxílio emergencial

Em nota enviada ao CNN Business Brasil nesta quinta-feira (4), o Itaú disse que "a ética é um valor fundamental"; colaboradores pediram auxílio indevidamente



O [Itaú Unibanco](#) demitiu 50 funcionários no Brasil todo após averiguar que eles haviam pedido, de forma indevida, o auxílio emergencial do governo para aliviar os efeitos da pandemia do novo [coronavírus](#).

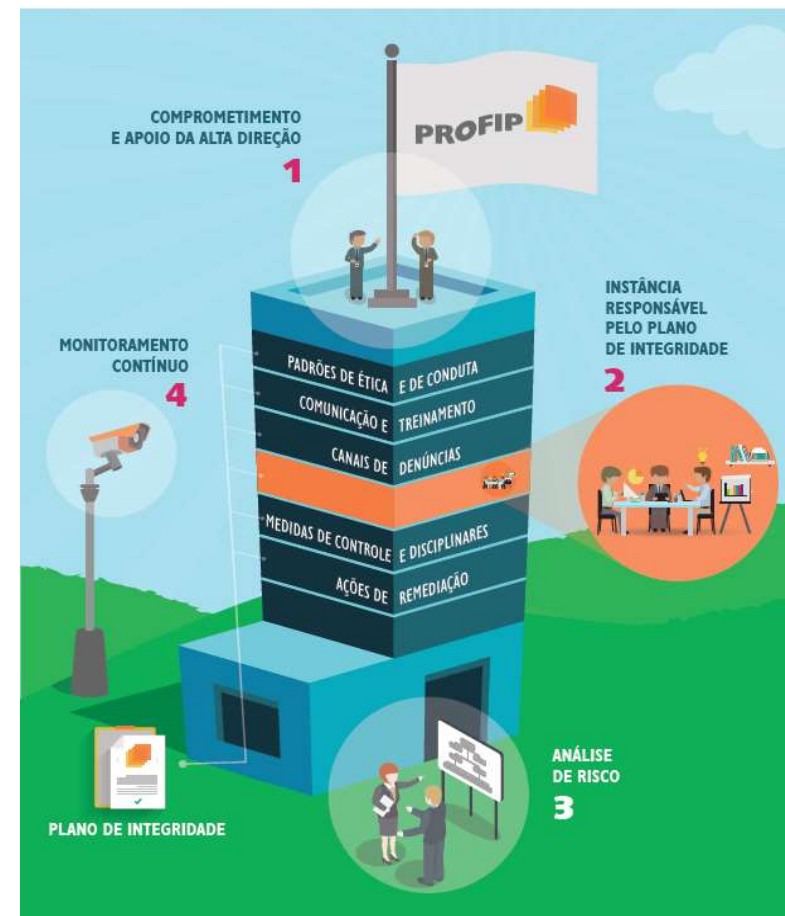
Nesta quarta-feira (3), o banco teria emitido um comunicado interno afirmando que as demissões aconteceram por "desvio de conduta" e que "satisfazer interesses particulares em detrimento do bem comum é inaceitável" — política publicada no [código de ética](#) da empresa.

Em nota, o Itaú aponta que ética é um valor fundamental para a instituição, que deve ser cultivado não apenas nas decisões do banco, mas também dos seus colaboradores, que são orientados e treinados de forma recorrente sobre o tema. "Desta forma, ao identificar que alguns dos seus profissionais solicitaram o auxílio emergencial disponibilizado pelo Governo Federal, prática que caracteriza desvio de conduta, o banco decidiu pelo desligamento desses colaboradores."



# Programa de Integridade

- Um **Programa de integridade** nada mais é do que um **conjunto de medidas e ações institucionais** voltadas à **prevenção, detecção e remediação** de **condutas e comportamentos indesejados**.
- Instituir um Programa de Integridade, portanto, não significa lidar com assuntos ou temas absolutamente inéditos dentro organização, mas, sim, passar a **abordá-los sob um novo olhar, por meio de uma nova roupagem**.
- O **foco da organização** passa a estar muito mais na **prevenção, na conduta e no comportamento** e muito menos na **punição** e no **texto frio da lei**.
- Acima de tudo, o Programa de Integridade tem como **objetivo alinhar as expectativas da organização** em relação a uma determinada **conduta, mitigando-se, ao máximo, o risco de prevalecer um comportamento individual e subjetivo**.
- O Programa de Integridade busca, assim, **resguardar os interesses institucionais** e **proteger a reputação organizacional**, em detrimento a **posturas individuais isoladas e, muitas vezes, desalinhadas com valores da organização pública**.



# PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – PGE/ES



# Lei nº 10.993, de 24 de maio de 2019

Institui o **Programa de Integridade** da Administração Pública Estadual Direta e Indireta do Estado do Espírito Santo



Referência ISO 37301:2021  
Sistema de Gestão de Compliance

# Programa de Integridade PGE/ES



**PGE ES - PROCURADORIA GERAL  
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**



# Cronograma de Implementação

		2022			2023	
Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
Entendimento do Contexto						
		Avaliação de Riscos de Integridade				
			Treinamento 1			
				Elaboração da Documentação		
						Treinamento 2

# ETAPA 01 - Avaliação da estrutura atual da PGE/ES

- A etapa de **avaliação da estrutura da PGE/ES** (também conhecida como etapa de “entendimento do contexto da organização”) consiste em entender o **ambiente interno e externo** da organização, por meio do levantamento de informações acerca dos instrumentos e órgãos de integridade.

## 1º Passo

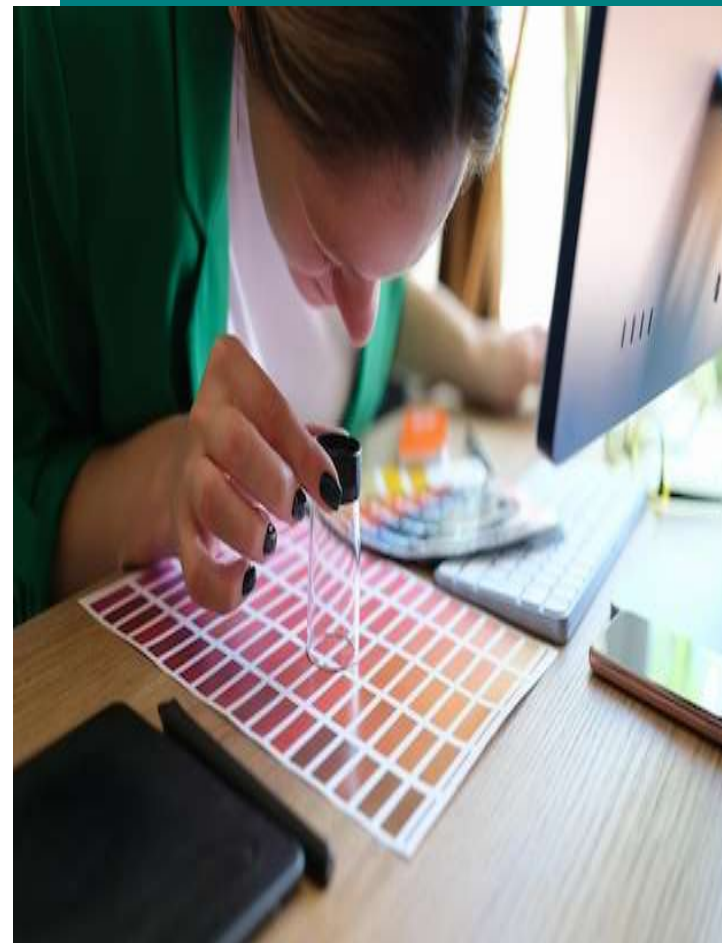
- Levantamento e análise preliminar dos **normativos** que disciplinam a **atuação dos Procuradores do Estado** (ex: dedicação exclusiva, impedimentos, conflitos de interesse etc) e que definem a **estratégia da organização** (planejamento estratégico, gestão, formação de líderes etc).
- Identificação dos **Instrumentos** (ex: canal de denúncias) existentes e **Órgãos** de Integridade (ex: corregedoria) em funcionamento.

## 2º Passo

- Análise preliminar dos **fatores externos e internos**, que podem influenciar o objetivo principal do projeto (Matriz SWOT + Matriz de Stakeholders);
- **Levantamento de informações** estruturais e estratégicas de integridade da organização (entrevistas com a Corregedoria-Geral; Procurador-Geral e Gerência Geral).

## 3º Passo

- Apresentação do Relatório de Diagnóstico e Entendimento do Contexto da Organização.



# RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO E ENTENDIMENTO DO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO



## Etapa 02 - Avaliação dos Riscos de Integridade

➤ A etapa de análise de perfil e identificação dos **riscos de integridade** se define pela ocasião em que o órgão ou a entidade analisam, identificam, mapeiam e avaliam todos os riscos aos quais a organização está vulnerável (Art. 12, da Lei 10.913/2019).

### 1º PASSO

- Levantamento dos **principais riscos de integridade** (comuns à organização e específicos de cada uma das principais áreas), por meio de **reuniões, entrevistas com pontos focais e questionários**

### 2º PASSO

- Apresentação do **Relatório de Riscos de Integridade** (risco, fator, descrição, impacto, probabilidade, causas, consequências, controles, matriz de responsabilidade e plano de tratamento)





# Relatório de Avaliação dos Riscos de Integridade



Programa de Integridade da Procuradoria-  
Geral do Espírito Santo

Relatório de Avaliação de Riscos de Integridade

Etapa 2

Novembro de 2022



- **Abuso de posição ou de poder em interesse próprio**
- **Vantagens Indevidas**
- **Nepotismo**
- **Conduta profissional inadequada**
- **Assédio**
- **Conflito de Interesses**



The Office Avenida - Av. Prof. César Gomes D'Ávila, 077 - Torre 102 - Ouzos, Florianópolis - SC, 88018-248



## Etapa 03 - Elaboração do Código de Conduta

- O Código de Conduta representa um **conjunto de princípios éticos e valores** da organização, destinando-se a todos os *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade e demais partes interessadas).
- **Não é um Código Disciplinar**, mas uma carta de valores derivada de princípios éticos da organização. Ele não foi feito para as poucas “mações podres”, mas para aqueles que **querem fazer a coisa certa e, por vezes, não sabe como**.

### 1º PASSO

- Elaboração da minuta do **Código de Conduta**, com base nos riscos identificados na etapa anterior.

### 2º PASSO

- Validação da minuta do Código de Conduta pela PGE/ES.

### 3º PASSO

- Publicação, divulgação e comunicação do Código de Conduta pela PGE/ES.

## Etapa 04 - Elaboração do fluxo de recebimento e tratamento de denúncias

- A divulgação e utilização do **canal de denúncias** pelo órgão ou entidade tem por objetivo viabilizar um meio pelo qual **todos os servidores e cidadãos possam denunciar desconformidades éticas e de conduta cometidas por servidores da organização**, inclusive se pertencentes à alta administração (Art. 19, da Lei 10.913/2019).
- O Canal de Denúncias deve ser visto como uma grande oportunidade para **melhoria da organização** como um todo e não como sinônimo de “caça às bruxas”. O Canal de Denúncias é uma ferramenta essencial para medir a **efetividade do Programa de Integridade**.

### 1º PASSO

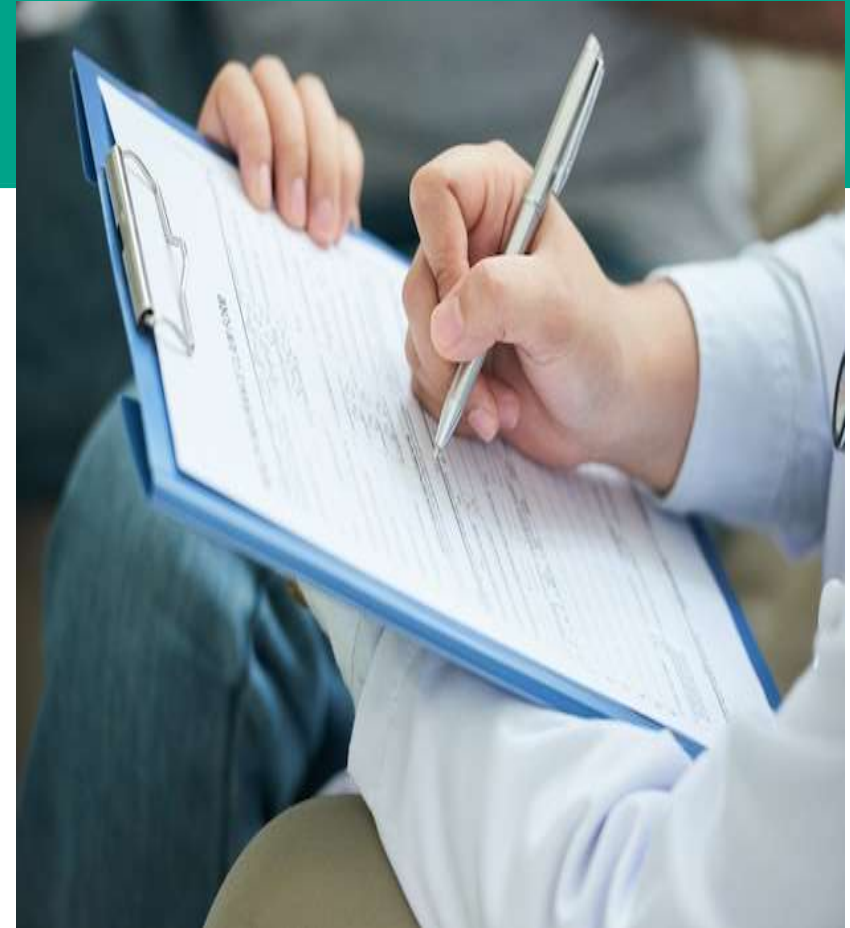
- Avaliação do **Canal de Denúncias** existente (meios, forma de utilização, fluxo, estrutura).

### 2º PASSO

- Elaboração do fluxo de recebimento e tratamento de denúncias.

### 3º PASSO

- Estruturação do comitê de ética, para apuração das denúncias e investigações internas.



## Etapa 05 - Elaboração do Plano de Comunicação

- As ações de **comunicação e treinamento** do Programa de Integridade da Administração Pública abrangem todas as iniciativas destinadas a levar aos agentes públicos informações sobre a correta prestação do serviço público, de forma clara, objetiva e didática. (Art. 18, da Lei 10.913/2019).
- São **objetivos** das ações de **comunicação e treinamento**:
  - assegurar que todas as pessoas **conheçam, entendam e assimilem os valores do órgão ou entidade**;
  - **comunicar as regras e expectativas do órgão ou entidade a todo o público interno e externo** acerca dos padrões éticos e de integridade assumidos como diretrizes do seu funcionamento;
  - garantir que os servidores públicos guiem suas ações pelos **padrões éticos e de integridade** estabelecidos;
  - fortalecer o **papel de cada colaborador** na consolidação da imagem do órgão ou entidade como organização íntegra; e
  - explicitar o que o **órgão ou entidade esperam de seus parceiros**.

### 1º PASSO

- Elaboração da minuta do **Plano de Comunicação**.

### 2º PASSO

- Validação da minuta do Plano de Comunicação pela PGE/ES.

### 3º PASSO

- Publicação, divulgação e comunicação do Plano de Comunicação pela PGE/ES.



## Etapa 06 - Elaboração do Plano de Monitoramento

- Os procedimentos de **monitoramento** devem ser empregados para verificar e, posteriormente, comprovar a **eficácia da implantação dos novos mecanismos e procedimentos de controle interno** (Art. 20, da Lei 10.913/2019).
  - Um **monitoramento contínuo** do Programa também permite que a organização responda tempestivamente a quaisquer riscos novos que tenham surgido. O monitoramento pode ser feito mediante a coleta e análise de informações de diversas fontes, tais como:
    - **Relatórios regulares** sobre as rotinas do Programa de Integridade ou sobre investigações relacionadas;
    - Tendências verificadas nas **reclamações** e/ou **solicitações**;
    - Informações obtidas por meio do **canal de denúncias**;
- 1º PASSO**
- Elaboração da minuta do **Plano de Monitoramento**.
- 2º PASSO**
- Validação da minuta do Plano de Monitoramento pela PGE/ES.
- 3º PASSO**
- Publicação, divulgação e comunicação do Plano de Monitoramento pela PGE/ES.



## Etapa 07 – Elaboração do Plano de Integridade

- O **Plano de Integridade** é o documento oficial do órgão ou entidade que contempla os **principais riscos de integridade** que afetam a organização, **as medidas e preceitos de gestão dos riscos identificados** e a **forma de implementação e monitoramento do Programa de Integridade** (Art. 15, da Lei 10.913/2019).
- São partes integrantes do **Plano de Integridade** de um órgão ou entidade, dentre outras:
  - o delineamento dos **objetivos do Programa de Integridade**;
  - a **caracterização geral** do órgão ou entidade;
  - a identificação e a classificação dos **riscos de integridade**;
  - o **monitoramento, a atualização e a avaliação do Plano**

### 1º PASSO

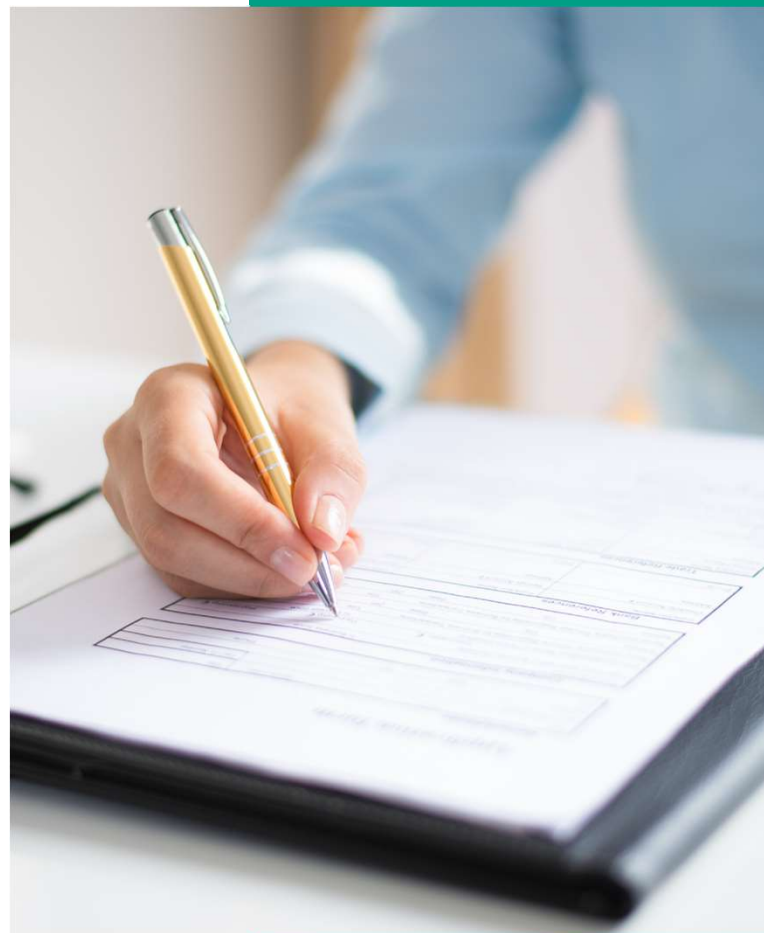
- Elaboração da minuta do Programa de Integridade.

### 2º PASSO

- Validação da minuta do Programa de Integridade pela PGE/ES.

### 3º PASSO

- Publicação, divulgação e comunicação do Programa de Integridade pela PGE/ES.





## ETAPA 08 – Elaboração do Manual de Relacionamento

➤ Elaboração do **Manual de Relacionamento** com a PGE/ES, para os servidores da Administração Pública Estadual, advogados e partes em processos administrativos ou judiciais (relacionamento com agentes públicos).

### 1º PASSO

- Elaboração da minuta do Manual de Relacionamento.

### 2º PASSO

- Validação da minuta do Manual de Relacionamento pela PGE/ES.

### 3º PASSO

- Publicação, divulgação e comunicação do Manual de Relacionamento pela PGE/ES.

## Etapa 09 – Realização de Treinamentos

- As ações de **comunicação e treinamento** do Programa de Integridade da Administração Pública abrangem todas as iniciativas destinadas a levar aos agentes públicos informações sobre a correta prestação do serviço público, de forma clara, objetiva e didática. (Art. 18, da Lei 10.913/2019).
- São **objetivos** das ações de **comunicação e treinamento**:
  - assegurar que todas as pessoas **conheçam, entendam e assimilem os valores do órgão ou entidade**;
  - **comunicar as regras e expectativas do órgão ou entidade a todo o público interno e externo** acerca dos padrões éticos e de integridade assumidos como diretrizes do seu funcionamento;
  - garantir que os servidores públicos guiem suas ações pelos **padrões éticos e de integridade** estabelecidos;
  - fortalecer o **papel de cada colaborador** na consolidação da imagem do órgão ou entidade como organização íntegra; e
  - explicitar o que o **órgão ou entidade esperam de seus parceiros**.
- **Não há Programa de Integridade sem treinamentos**. É por meio deles que se concretiza e pavimenta o que está disposto no Código de Conduta e nas Políticas.

### 1º PASSO

- Elaboração dos treinamentos (definição do público alvo, modo de realização, tempo etc).

### 2º PASSO

- Apresentação dos treinamentos.





“IF YOU THINK  
COMPLIANCE IS  
EXPENSIVE, TRY  
NON-COMPLIANCE.”

Paul McNulty,  
Former U.S. Deputy Attorney  
General





**Vamos juntos fazer a diferença!**



[gepcompliance.com.br](http://gepcompliance.com.br)



[/GEPSolucoes](https://www.facebook.com/GEPSolucoes)



[@gepsolucoescompliance](https://www.instagram.com/gepsolucoescompliance)



[linkedin.com/company/gep-solucoes-em-compliance](https://www.linkedin.com/company/gep-solucoes-em-compliance)



[youtube.com/channel/UCuLsc7PBTnl0YzEuyIVoViA](https://www.youtube.com/channel/UCuLsc7PBTnl0YzEuyIVoViA)