



Carla Arêde

Coordenadora do Núcleo de Ações de  
Ouvidoria e Prevenção do RJ –  
NAOP/RJ

Hora da Corregedoria  
Desafios à promoção da  
Integridade Pública

28/04/2022

**INPI** **INSTITUTO  
NACIONAL DA  
PROPRIEDADE  
INDUSTRIAL**

## **Algumas questões a serem tratadas...**

- **De onde vem os corruptos?**
- **Fraude / Corrupção são atos dolosos ou culposos?**
- **Somos realmente seres tão racionais?**
- **Seria a ausência de normativos / regras a principal causa da corrupção e/ ou falhas de integridade?**

Revista VEJA

## Como nasce um corruptor

O professor da Harvard Eugene Soltes diz que os desvios éticos que levam à corrupção decorrem não só da imoralidade, mas também da cultura empresarial

Por **Pieter Zalis**

© 6 jul 2017, 19h14 - Publicado em 6 jul 2017, 13h35



## 4 BEHAVIOURAL INSIGHTS FOR PUBLIC INTEGRITY

INTEGRITY  
DEPENDS ON



**PEOPLE'S  
CHOICE**

Integrity policies need to take behaviour into account.

IT IS NOT  
ALL ABOUT



**CONTROL AND  
ENFORCEMENT**

Over-strict control demotivates.  
Trust is more effective.

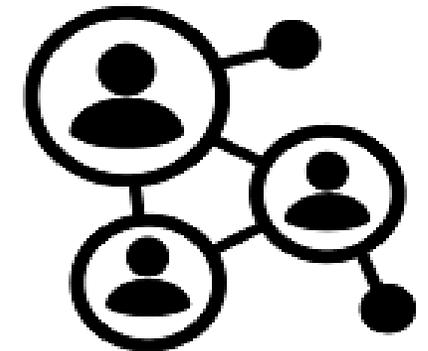
THERE  
ARE



**NO ETHICAL  
SUPERHUMANS**

There are hundreds of ways  
for morals to slip your mind  
when taking a decision.

GUILT IS  
SMALLER WITH

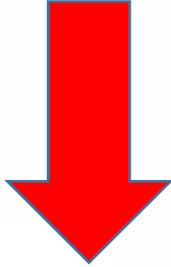


**DIFFUSED  
RESPONSIBILITY**

Shared decisions and  
disclosed information do not  
guarantee ethical choices.

## Triângulo da Fraude!!!

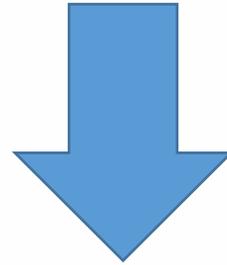
A **pressão** corresponde a problemas financeiros não compartilhados pelo indivíduo, como: medo de perder a ocupação atual, o alcance ou manutenção de um dado padrão de vida e problemas pessoais.



E a **racionalização** é o processo de tornar o ato justificável e/ou aceitável e “correto”.

A **oportunidade** à existência de conhecimento necessário e a posse de informações sobre os pontos falhos de governança corporativa.

## Corrupção e desvios éticos, de um modo geral, não são doenças



Não existe vacina antiética ou anticorrupção, motivo pelo qual **precisamos todos os dias lembrar** que existe o certo e o errado e **tomar novamente uma decisão** a respeito de qual caminho seguir.

Desvios Éticos e de Conduta são padrões de Comportamento adquiridos ao longo da vida.



# Somos realmente seres tão racionais ?

PERCEPÇÕES DE **CERTO** E **ERRADO** PODEM MUDAR DE ACORDO COM OS **RISCOS** AOS QUAIS A PESSOA ESTÁ EXPOSTA

NÃO ROUBAR O CAIXA

VERSUS

DIRIGIR FALANDO NO CELULAR



# Vieses comportamentais...

## Conheça os tipos mais comuns de vieses inconscientes:

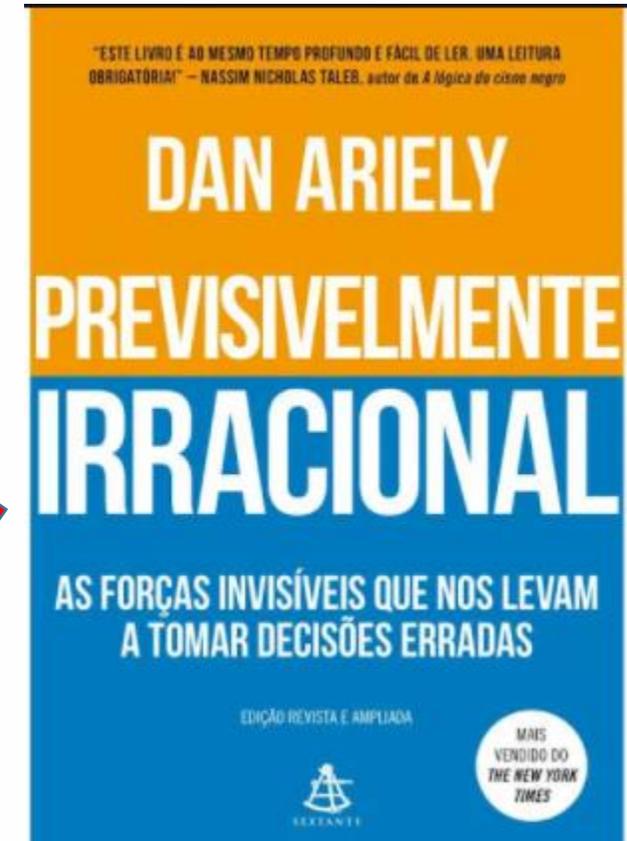
**Viés de afinidade:** é a tendência de avaliar melhor quem se parece conosco, como em questões de gênero, raça, idade, histórias de vida, entre outros.

**Viés de percepção:** quando reforçamos estereótipos que são definidos por influência da sociedade ou cultura na qual estamos inseridos.

**Viés confirmatório:** procuramos informações que confirmem nossas hipóteses iniciais e rejeitamos as que são contrárias.

**Efeito de halo/auréola:** exibimos uma preferência inconsciente com apenas uma informação positiva ou agradável da pessoa, o que nos leva a avaliar positivamente o restante das informações.

**Efeito de grupo:** seguimos o padrão de um grupo. A pressão que é colocada pelo grupo pode fazer com que todos busquem convergir com a mesma ideia.



# Aderência a comportamentos éticos



*O fato é que nem todos irão realmente aceitar, compreender e/ou cumprir as normas ...*

# Corrupção – Principais Características

É o **abuso do poder** confiado para ganhos privados.

Envolve a prática de atos ilícitos ou ilegítimos de forma deliberada ou **intencional** e se caracteriza por uma **quebra de confiança**.

# Ambiente Íntegro

*Espaço em que o comportamento correto  
é incentivado...*

*e o comportamento inadequado punido*

*de modo a se criar uma cultura de  
honestidade e confiança.*

# Quebras de Integridade



A quebra de integridade é quase sempre um ato **doloso**



Envolve uma afronta aos princípios da administração pública, mas se destaca mais fortemente como uma quebra à **impressoalidade e/ou moralidade**



Envolve alguma forma de **deturpação, desvio ou negação da finalidade pública ou do serviço público**

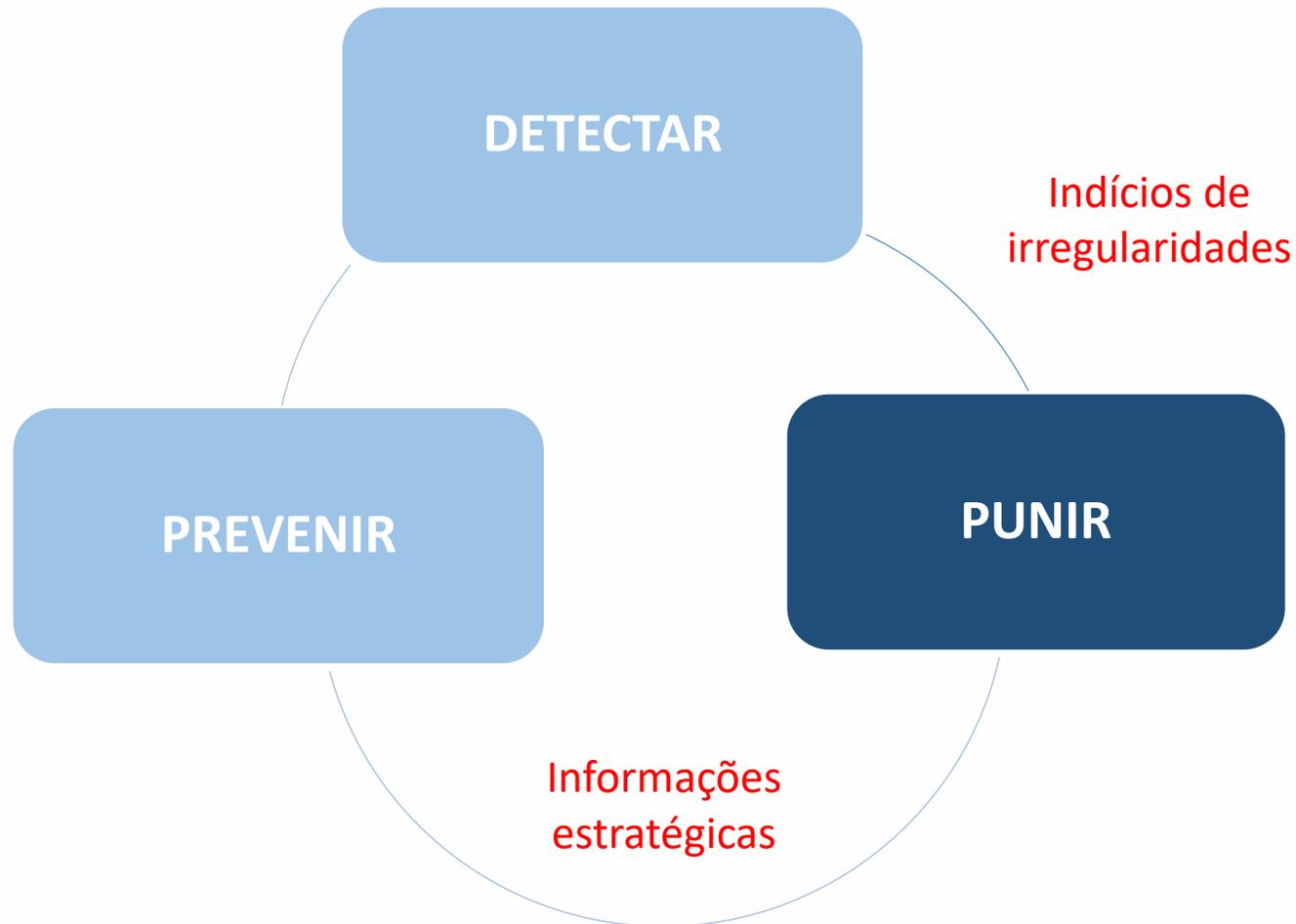


É um ato **humano**, praticado por uma ou mais pessoas

## Áreas e atividades relacionadas

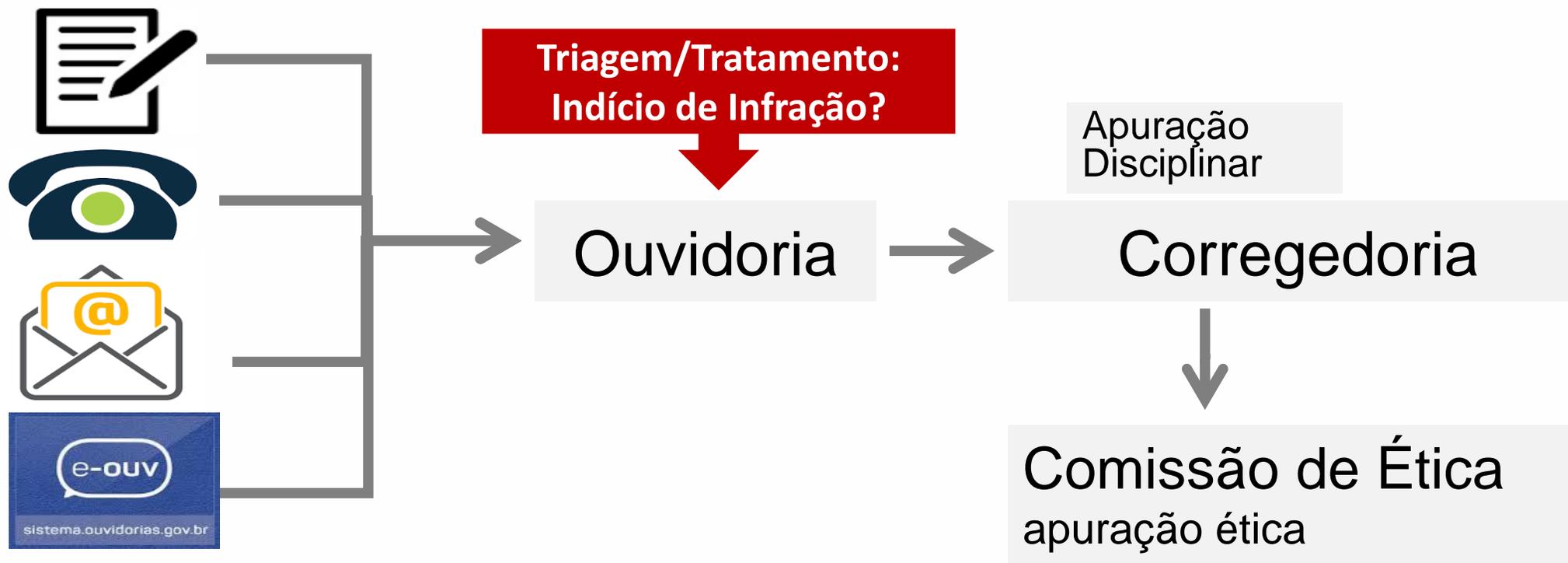


# Dinâmica da Gestão de Riscos



# Exemplo de Interface de Entrada: Denúncia

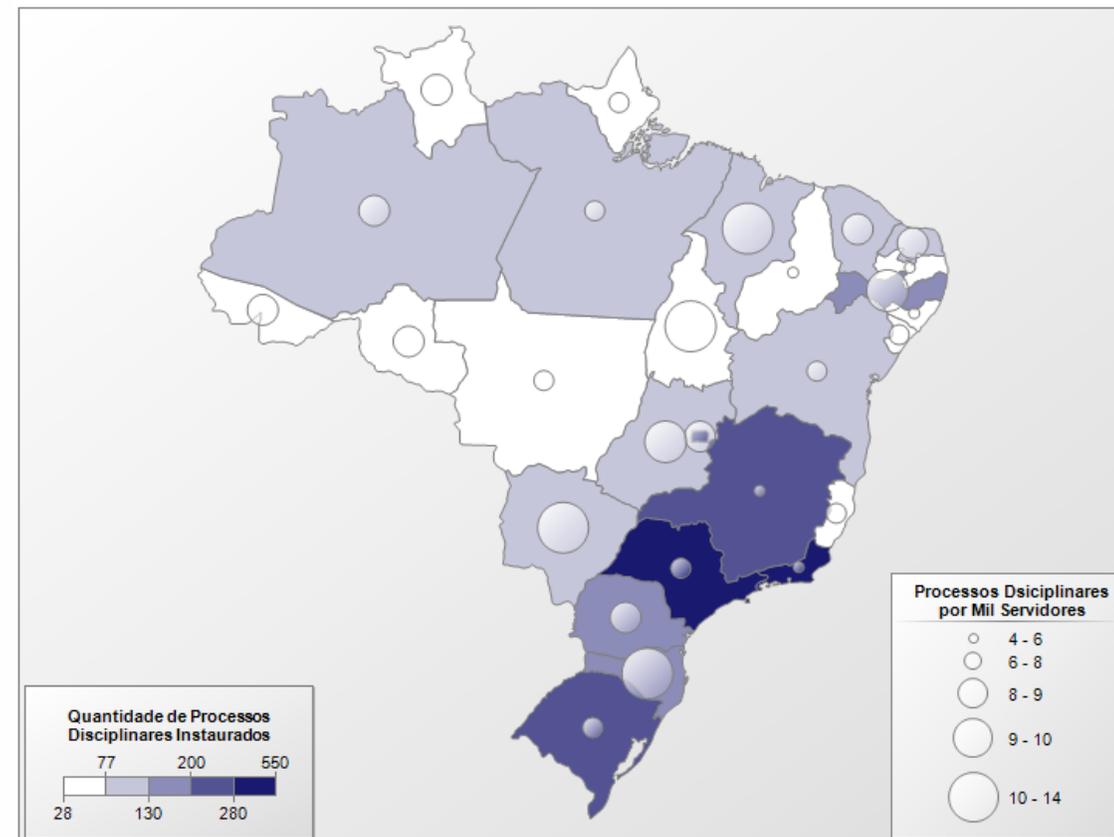
Corregedoria + Ouvidoria + Comissão de Ética: atuação integrada



## Exemplo de Interface de Saída: Gestão de Riscos

- Detecção de vulnerabilidades durante o processo disciplinar
- Mapa das Infrações: por localidade, por objeto, por setor, por função, etc.

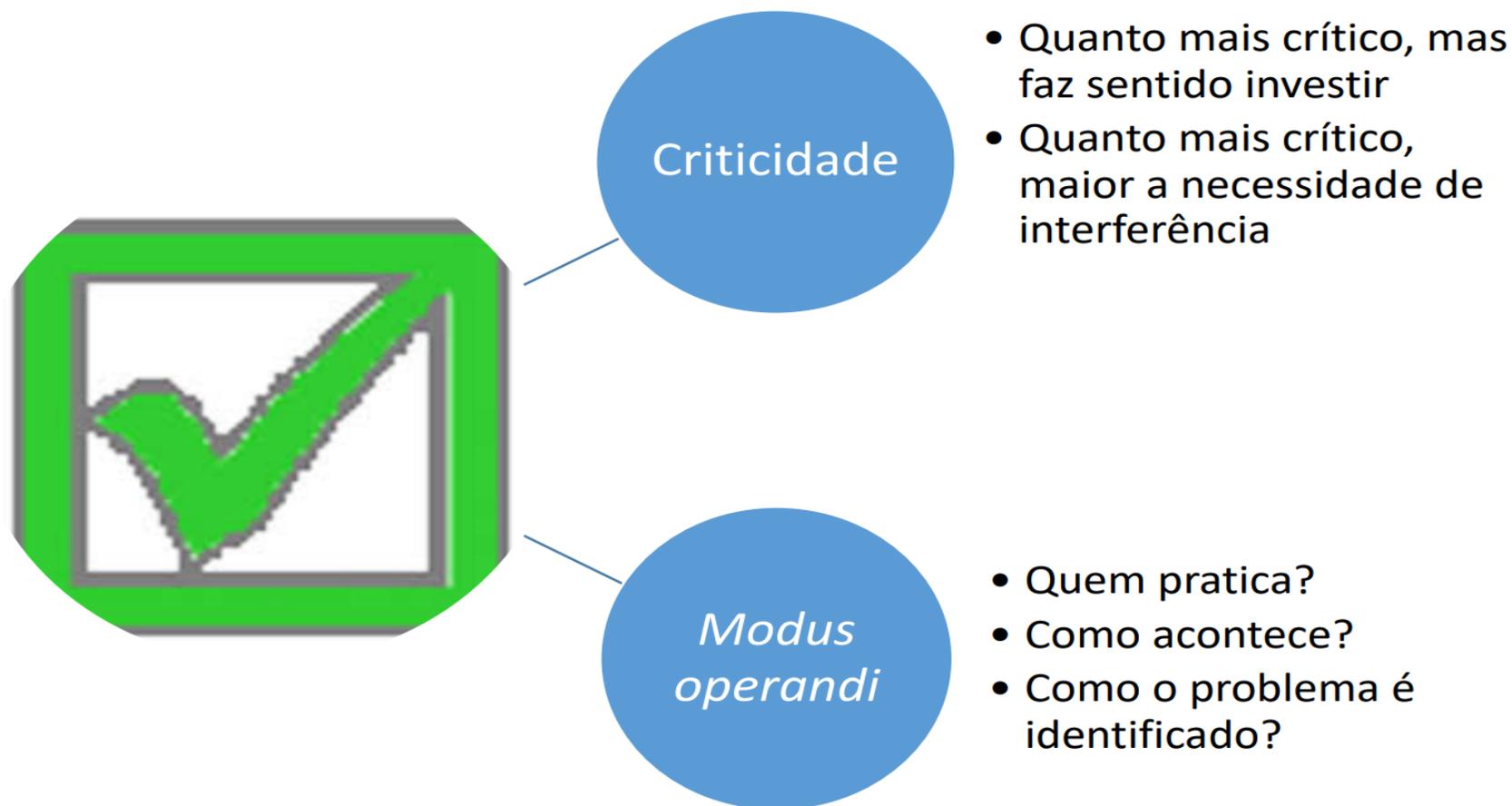
Quantidade de Processos Disciplinares Instaurados nos Últimos 12 Meses por UF da Irregularidade



# Metodologia de Avaliação de Riscos desenvolvida pela CRG

Aplicação nas Agencias Reguladoras – Esfera Federal

# Resposta aos riscos: medidas de prevenção e detecção



# Principais tipos de tratamento

## Preventivos

- Reforçar conhecimento das regras aplicáveis via treinamento
- Aumentar sensibilização interna
- Aprimorar normativos
- Aumentar transparência das tomadas de decisão
- Segregar funções / Implementar rodízios
- Ampliar uso de perfis de acesso
- Criar termos de compromisso
- Criar / Monitorar indicadores

## Detectivos

- Criar novos mecanismos de controle
  - Revisão por pares /superiores
  - Rotinas de reconciliação
- Efetuar auditorias internas / externas
- Denúncias

Favorecimento a regulados em processos de concessão de alvarás, licenças, habilitações, registros, autorizações, certificações e concessões

*Modus operandi*

- Praticado tanto por servidores com cargos de chefia quanto por servidores sem cargo, *modus operandis* distintos
- Servidores com cargo: decisão final, muito difícil de detectar (só denúncias), muito difícil de comprovar
- Servidores sem cargo: antes da decisão final, inserção de informações falsas ou parecer favorável indevido, passível de detecção pelo controle hierárquico
- Denúncias: feitas tanto por pares quanto por terceiros (fora da Adm)

Resposta ao risco:  
medidas de prevenção e detecção

<b>Prevenção</b> Verificações prévias à indicação de dirigentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento às exigências de perfil profissional e reputação ilibada</li></ul>
<b>Prevenção</b> Conflito de interesses	<ul style="list-style-type: none"><li>• Divulgação de currículos com histórico de atividades privadas (servidores com poder decisório)</li></ul>
<b>Prevenção</b> Conflito de interesses	<ul style="list-style-type: none"><li>• Edição de norma para regular situações de suspeição ou impedimento - pode estar no Código de Conduta</li></ul>
<b>Detecção</b> Controle hierárquico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotina de verificações documentais e revisões de processos</li></ul>
<b>Detecção</b> Denúncias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampla campanha para fomento de denúncias</li></ul>

Aprovação de normas e procedimentos gerais em benefício de regulados específicos

*Modus operandi*

- Em geral praticado por servidores com chefia (poder decisório), que aprovam normas e procedimentos gerais para beneficiar regulados específicos (recebimento de propina)
- Extremamente difícil de detectar (somente denúncias) e comprovar

Resposta ao risco:  
medidas de prevenção e detecção

<b>Prevenção</b> Verificações prévias à indicação de dirigentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento às exigências de perfil profissional e reputação ilibada</li></ul>
<b>Prevenção</b> Conflito de interesses	<ul style="list-style-type: none"><li>• Divulgação de currículos com histórico de atividades privadas (servidores com poder decisório)</li></ul>
<b>Prevenção</b> Transparência	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampla divulgação das discussões relacionadas à elaboração e aprovação de normas e procedimentos gerais</li></ul>
<b>Detecção</b> Denúncias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Campanha interna, com foco nas medidas de incentivo e proteção</li></ul>

## Irregularidades em licitações e contratos com empresas de prestação de serviços e fornecimento de materiais

### *Modus operandi*

- Em geral praticadas por servidores da área meio (área de licitações e contratos, RH) com cargos de chefia
- Normalmente não fica evidenciado se há recebimento de vantagens indevidas, tão somente a ilegalidade (contratação sem licitação, aditivos sem avaliação prévia etc)
- É comum que as irregularidades sejam descobertas em auditorias

### Resposta ao risco: medidas de prevenção e detecção

<b>Prevenção</b> Verificações prévias à indicação de dirigentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento às exigências de perfil profissional e reputação ilibada</li></ul>
<b>Prevenção</b> Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamentos específicos para servidores e chefias das áreas meio (licitação e contrato, RH)</li></ul>
<b>Prevenção</b> Orientações dos departamentos jurídicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientações claras sobre o que pode ser feito processos de rotina - (notas orientativas, manuais)</li></ul>

## TIPOS DE CONTROLE

### Hard Controls

Normas, Estruturas,  
Responsabilidades e  
Autorizações => Foco no  
aumento de controles, os  
quais **podem gerar  
comportamentos em  
conformidade com os  
regulamentos mas ainda  
assim antiéticos.**

### Soft Controls

Motivação / Inspiração  
/ Ambiente de  
Confiança / Exemplo  
da Alta Direção /  
Valores => **Mudança  
na Cultura  
Psicologia  
Organizacional  
Positiva!!!**

# Exemplos de Campanhas de incentivo a comportamentos íntegros

<h3>Integrity Idol Nepal</h3> <p>Inspiring the next generation</p>  <p>#IntegrityIdol  @accountlab</p>	<h3>Integrity Idol Liberia</h3> <p>Testing the model</p>  <p>#IntegrityIdol  @accountlab</p>	<h3>Integrity Idol Nigeria</h3> <p>Harnessing large-scale media</p>  <p>#IntegrityIdol  @accountlab</p>
<h3>Integrity Idol Mali</h3> <p>Connecting integrity and justice</p>  <p>#IntegrityIdol  @accountlab</p>	<h3>Integrity Idol South Africa</h3> <p>Rebuilding citizen trust</p>  <p>#IntegrityIdol  @accountlab</p>	<h3>Integrity Idol Pakistan</h3> <p>High-level political attention</p>  <p>#IntegrityIdol  @accountlab</p>

# ÉTICAVIVA

INTEGRIDADE NO DIA A DIA



# Integridade no Governo Federal

**Fique de olho!**

Integridade pública interessa a todos.

#INTEGRIDADE SOMOS TODOS NÓS

## TEMAS

 Integridade Pública

Saiba o que é Integridade Pública e aprenda como construir um programa de integridade em seu órgão

 Assédio Moral e Sexual

Combater os assédios moral e sexual constitui ação importante para a promoção da cultura de integridade

 Responsabilização

A responsabilização de agentes e de pessoas jurídicas que cometem ilícitos é importante para a integridade

 Conflito de Interesses

Se você é um agente público e atua no mercado privado, conheça os limites da sua atuação e trabalhe com segurança

 Denúncias

Ato que indica a prática de irregularidade ou de ilícito cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes

 Proteção ao Denunciante

A confiança do cidadão em denunciar ilícitos deve ser honrada pela Administração Pública por meio das regras de proteção aos denunciantes

 Valores do Serviço Público

Os valores são indispensáveis para a correta atuação no serviço público, pois guiam as ações e as condutas dos servidores públicos

 Transparência Pública no Governo Federal

A transparência possibilita que os cidadãos conheçam as áreas de investimento, estratégias, riscos e resultados que afetam a população

 Conduta Íntegra

Conduta íntegra é desempenhar sua função com inteireza moral, retidão, honra e honestidade em suas ações, atividades e comportamento



- **SEUS colaboradores tem real conhecimento das regras a serem seguidas?**
- **ESTÁ CLARO O QUE se espera DE CADA COLABORADOR / EQUIPE?**  
*(impactos, por que e pra que?)*
- **As CRENÇAS E VALORES dos colaboradores SÃO CONSIDERADOS NA ELABORAÇÃO DOS NORMATIVOS E PLANOS DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO?**  
*(não adianta impor verdades sem considerar a história de cada um)*
  - **Quando AS PESSOAS VERDADEIRAMENTE ENTENDEM**  
**o porque e como ALGO DEVE SER FEITO**  
**a adesão ÀS REGRAS TENDE a ser bem mais EXPRESSIVA e, conseqüentemente,**  
**há menor materialização de riscos para a integridade.**

# Enquete sobre VALORES

<https://www.menti.com/s1af7hpdam>





## ENGAJAMENTO

Comprometimento do servidor público com suas funções, traduzido em atitude de atenção, empenho e zelo, ciente do seu dever de servir ao cidadão e proteger a coisa pública.



## VOCAÇÃO PÚBLICA

Reconhecimento de que ser servidor público, mais que um dever, é uma escolha individual em servir a um bem comum e à sociedade, com dedicação, espírito de coletividade e satisfação.



## IMPARCIALIDADE

Capacidade de agir sem preferências ou influências de quaisquer tipos, cuja conduta só deve se basear na supremacia e na indisponibilidade do interesse público.



## GENTILEZA

Entendimento de que atitudes nobres estão em pequenos gestos de cordialidade e cortesia no tratamento e na demonstração de amor ao próximo e propagação de harmonia e felicidade.



## JUSTIÇA

Oferecer a cada um o que seja de direito ou mérito, com equidade e igualdade, sem quaisquer distinções.



## PROFISSIONALISMO

Realização das atividades de servidor com qualidade e de forma competente e responsável, sendo produtivo e proativo, sempre buscando o seu aperfeiçoamento.



## INTEGRIDADE

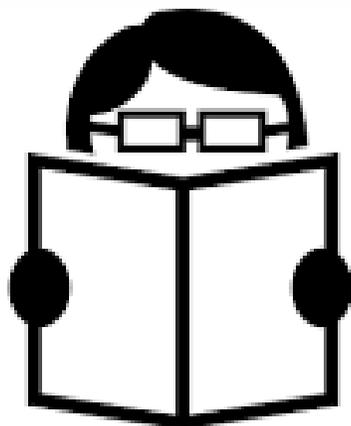
Atuar de maneira correta, honesta, proba e com transparência, pautado por princípios éticos e morais.



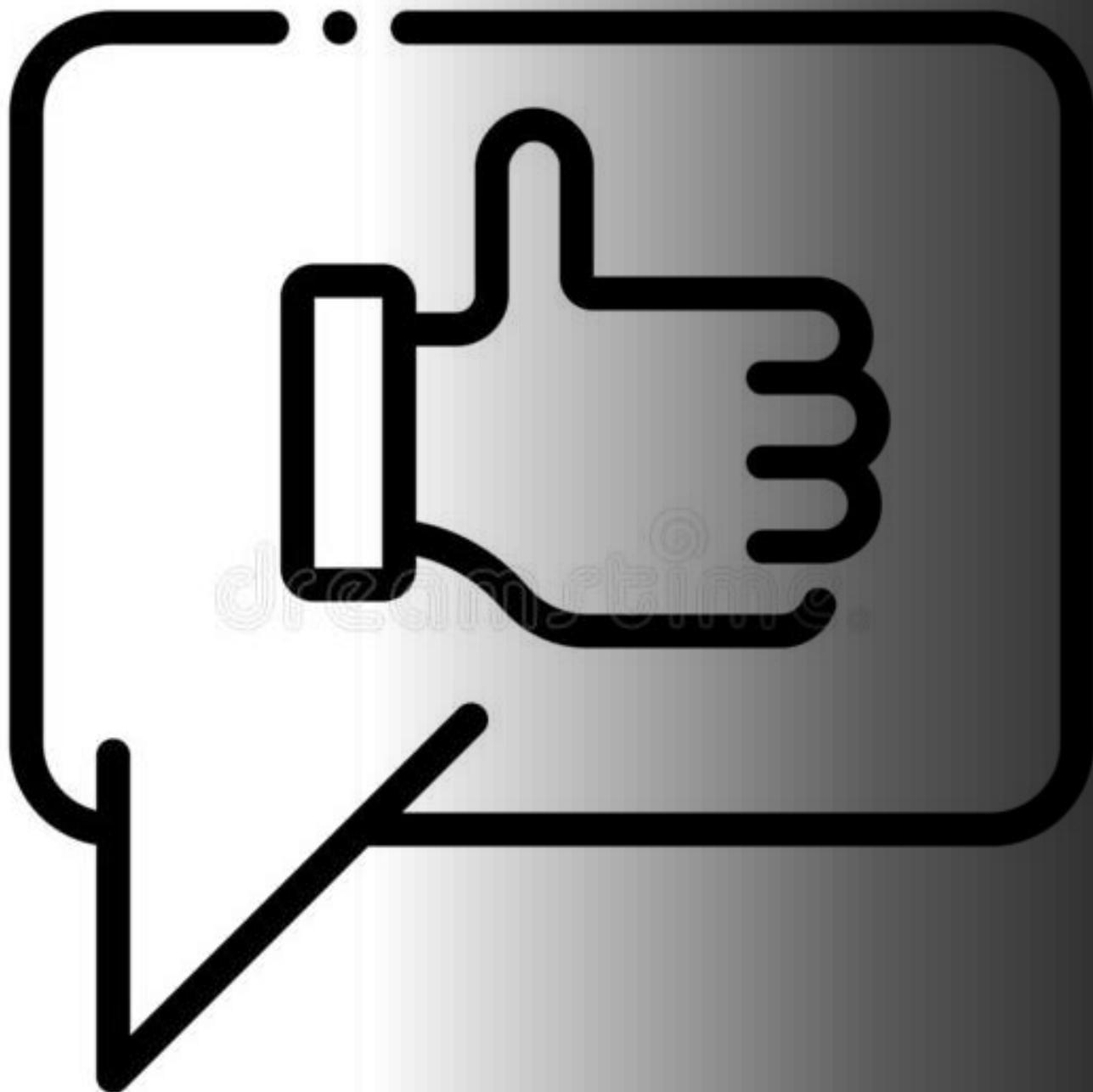
## Algumas dicas....

- Diversificação dos mecanismos de comunicação incluindo oportunidades de vivência (gameificação, grupos de discussão, etc.)
- Pesquisas de Percepção periódicas para monitoramento dos Valores (Cultura de Integridade)
- Apoio RH - Segurança Psicológica (Erro & Inovação x Desvio de Conduta / Ética)
- Uso de insights da ciência comportamental
- *User Experience* - Uso de Pesquisa Etnográfica (Observação) para elaboração de Mapas de Comportamento e construção de “Personas”

*A Etnografia é uma metodologia das ciências sociais, principalmente da disciplina de Antropologia, em que o principal foco é o estudo da cultura e o comportamento de determinados grupos sociais.*



- CGU - <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/integridade-publica>
- Livro “Muitos” - <https://livromuitos.com.br/>
- FCPABLOG - <https://fcpablog.com/>
- <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/>



Carla Arêde

carla.arede@cgu.gov.br

---