

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa**  
**Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional**

**Paula Elizabeth Cassel**

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

**São Paulo**

**2022**

**Paula Elizabeth Cassel**

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, orientada pela Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional.

**São Paulo**

**2022**

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS CRB8-8390

C344i Cassel, Paula Elizabeth  
Implantação de um sistema de compliance e integridade em uma instituição pública de educação profissional e tecnológica / Paula Elizabeth Cassel. – São Paulo: CPS, 2022.  
97 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2022.

1. Sistema de compliance e integridade. 2. Cultura organizacional. 3. Educação profissional e tecnológica. 4. CEETEPS. I. Peterossi, Helena Gemignani. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

**Paula Elizabeth Cassel**

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

**São Paulo, 27 de Junho de 2022**

---

Profª. Dra. Helena Gemignani Peterossi  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

---

Prof. Dr. Marcelo Zenkner  
Faculdade de Direito de Vitória

---

Profª. Dra. Marília Macorin de Azevedo  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Dedico este trabalho ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, que foi o lócus do desenvolvimento desta pesquisa, na esperança de que essas páginas tenham registrado os pontos principais do processo de construção do Sistema de *Compliance* e Integridade da instituição e que tenham conseguido capturar a essência do que se pretende construir com essa implementação, servindo tanto de registro histórico como de inspiração para a continuidade dos trabalhos no CEETEPS e nas demais instituições públicas de ensino que queiram trilhar a trajetória da integridade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que é a fonte de toda a sabedoria e direção. Nele encontro o meu propósito.

Agradeço à Profa. Helena G. Peterossi, por ter me escolhido como sua orientanda, confiado em mim, e me instruído com muito carinho e dedicação durante toda essa trajetória.

Agradeço aos membros da banca de qualificação e defesa, Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo e Prof. Dr. Marcelo Zenkner, por gentilmente aceitarem meu convite e me darem a oportunidade de aprender com seus ensinamentos.

Agradeço à Profa. Emilena Lorenzon Bianco, por confiar em mim e possibilitar que essa pesquisa fosse possível.

Agradeço ao meu esposo, aos meus pais, irmã e à Cacau (minha schnauzer).

Agradeço aos amigos.

Agradeço por todos os aprendizados que essa experiência me proporcionou e pela oportunidade de compartilhar este estudo.

“As suas ideias mudarão o rumo da sua  
vida e podem até mudar o mundo.”

Carmine Gallo (2014, p. 284)

## RESUMO

CASSEL, P. E. **Implantação de um Sistema de *Compliance* e Integridade em uma instituição pública de educação profissional e tecnológica**. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2022.

Esta pesquisa se dedicou a analisar os fundamentos e práticas presentes no processo de construção e implantação de um Sistema de *Compliance* e Integridade em uma instituição pública de educação profissional e tecnológica do estado de São Paulo que não estava sujeita a legislações que tornassem essa adoção obrigatória. Assim, o interesse em abordar o tema se deu em virtude dos desafios identificados e da possibilidade de solucioná-los por meio da pesquisa acadêmica. Isso foi possível em virtude do método escolhido, que foi a pesquisa-ação com abordagem qualitativa, tendo em vista que esta aconteceu concomitantemente ao período em que coordenei os trabalhos de construção e implantação do Sistema de *Compliance* e Integridade na instituição pesquisada. Este trabalho evidenciou que programas de integridade já são uma realidade nas instituições públicas de ensino federais, estaduais ou municipais, submetidas a legislações que exigem sua adoção. Esse debate, além de uma necessidade, é uma realidade e precisa ser cada vez mais ampliado. Como fruto da trajetória desta pesquisa foi possível observar o arcabouço legislativo em formação dos Sistemas de Integridade no Brasil, ainda em evolução, e a aplicabilidade desses Sistemas no contexto da educação pública, uma vez que contribuem para que essas instituições alcancem o objetivo primordial de sua existência, que é a transformação social. A pesquisa revelou que Sistemas de *Compliance* e Integridade fazem parte da essência das instituições públicas escolares, em razão da sua dupla natureza: pública e social. Ainda, destacou o papel da gestão escolar em promover, defender e praticar valores de integridade, tendo em vista que cultura e liderança se inter-relacionam. Por fim, com base nas lições apreendidas nessa trajetória de desafios, proporcionada pela pesquisa-ação, foi possível apresentar como produto um material gráfico com dicas para gestores escolares que desejam iniciar esse percurso, na esperança de contribuir com o avanço de novas ideias.

**Palavras-chave:** *Compliance*; Integridade Pública; Sistema de *Compliance* e Integridade; Cultura Organizacional; Educação Profissional e Tecnológica; CEETEPS.

**Linha de Pesquisa:** Formação do Formador. **Projeto de Pesquisa:** Saberes e Trabalho Docente.



## **ABSTRACT**

CASSEL, P. E. **Implementation of an Integrity and Compliance System in a public professional and technological education institution.** 97 f. Dissertation (Professional Master in Development and Management of the Professional Education) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2022.

This project aims to analyze the fundamentals and practices present in the construction and implementation process of an Integrity and Compliance System in a public institution of technological and professional education in the state of São Paulo that is not subject to the legislations that make this implementation mandatory. Thus, the eagerness in the adoption of the topic came from the challenges identified and the possibility of a solution to them by scientific research. It was possible because of the chosen method, which was the action-research with a qualitative approach, considering that this happened concomitantly with the period in which I coordinated the works of Integrity and Compliance System construction and implementation in the researched university. This work proved that integrity programs already are a reality in federal, state, or municipal public educational institutions subject to legislations that require their adoption. This debate, besides the fact of being a need, is a reality and it needs to be further expanded. As the product of the journey of this research, the legislative framework could be observed in the formation of Integrity Systems in Brazil, still in evolution, and the applicability of those Systems in the context of public education, once it contributes to reaching the primordial goal of those institutions in its essence, which is the social transformation. The research revealed that the Integrity and Compliance System are part of the essence of the scholarly public institutions, due to its double nature: public and social. Yet, it highlighted the scholar management role in promoting, defending, and acting on values of integrity, considering that culture and leadership are intertwined. Therefore, based on the learned lessons in this journey of challenges, given by the action-research, it was possible to present a graphic material with tips for school managers that wish to start this journey expecting to contribute to the advance of new ideas.

**Keywords:** Compliance; Public Integrity; Integrity and Compliance System; Organizational Culture; Technological and Professional Education; CEETEPS.

**Line of Research:** Formation of the Former. **Research Project:** Knowledge and Teaching Work.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos metodológicos dos artigos pesquisados .....	18
Quadro 2 – Levantamento de teses e dissertações sobre o tema .....	19
Quadro 3 – Compromissos assumidos pelo Brasil com o combate à corrupção .....	23
Quadro 4 – Fragilidades na gestão de contratos identificadas por servidores da Secretaria da Educação do Município de São Paulo .....	44
Quadro 5 – Programa/Plano de Integridade – Institutos Federais .....	46
Quadro 6 – Instrumentos normativos que dispõem sobre a estrutura organizacional do CEETEPS .....	56
Quadro 7 – Funções de Integridade Pública – CEETEPS .....	56
Quadro 8 – <i>Benchmarking</i> das Políticas de Compliance .....	61
Quadro 9 – Instituições públicas pesquisadas com ações de adequação à LGPD publicadas até fevereiro de 2021.....	66
Quadro 10 – <i>Status</i> dos documentos previstos no Plano de <i>Compliance</i> e Integridade do CEETEPS .....	72

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Jornada de desafios para Construção do Sistema de <i>Compliance</i> e Integridade no CEETEPS .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2 – Sistema de Integridade .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3 – Pilares de um Sistema de <i>Compliance</i> .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 4 – Eixos do Programa de Integridade Pública (Decreto Federal nº 9.203/2017).....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 5 – Recomendações do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 6 – Linha do tempo da legislação brasileira sobre Integridade Pública .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 7 – Legislações brasileiras que tratam da moralidade pública.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 8 – Estrutura mínima do Programa de Governança em Privacidade em conformidade com a LGPD .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 9 – Estrutura organizacional do CEETEPS .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 10 – Identidade do CEETEPS: Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 11 – Formação do Comitê de <i>Compliance</i> e Integridade do CEETEPS .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 12 – Documentos de apoio do Sistema de <i>Compliance</i> e Integridade do CEETEPS .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 13 – Dinâmica de construção e aprovação dos documentos pelo Sistema de <i>Compliance</i> e Integridade do CEETEPS .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 14 – Composição inicial e reestruturação do grupo de trabalho LGPD.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 15 – Vídeo das ações educativas para adequação do CEETEPS à LGPD.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 16 – Etapas de Construção e Execução das ações de adequação à LGPD no CEETEPS para os anos de 2021 e 2022.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 17 – Infográfico Deliberação, Instrução e Política CEETEPS.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 18 – Aviso de Privacidade CEETEPS .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 19 – Pirâmide da Hierarquia das normas de Kelsen e das organizações.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 20 – Normas que disciplinam a conduta dos agentes públicos do CEETEPS .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 21 – Consulta Pública sobre os temas que deveriam ser abordados no Código de Ética do CEETEPS .....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 22 – Panorama de ações desenvolvidas no âmbito do Sistema de <i>Compliance</i> e Integridade do CEETEPS .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 23 – Panorama de e-mails recebidos pelo Comitê de <i>Compliance</i> e Integridade do CEETEPS .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 24 – Filosofia da Controladoria Interna – CEETEPS .....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 25 – CEETEPS apoia iniciativa CGU .....</b>	<b>84</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AECI	Assessoria Especial de Controle Interno
ANPD	Autoridade Nacional de Proteção de Dados
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CF	Constituição Federal
CGA	Corregedoria-Geral da Administração
CGD	Centro de Gestão Documental
CGE	Controladoria-Geral do Estado
CGGDIESP	Comitê Gestor de Governança de Dados e Informações do Estado de São Paulo
CGPD	Comissão de Análise e Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados
CGU	Controladoria-Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COETIC	Conselho Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação
Copams	Comissão Permanente de Orientação e Prevenção contra o Assédio Moral e Sexual
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ESG	<i>Environmental, Social, Governance</i>
Etecs	Escolas Técnicas
EU	União Europeia
Famema	Faculdade de Medicina de Marília
Famerp	Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto
Fatecs	Faculdades de Tecnologia
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
GRC	Governança, Gestão de Risco e <i>Compliance</i>
GSDAD	Departamento de Gestão de Seleção de Docentes e Auxiliares de Docentes
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFs	Institutos Federais
IN	Instrução Normativa
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LINDB	Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro
MEC	Ministério da Educação
Mercosul	Mercado Comum do Cone Sul
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Nic	Núcleo de Integridade e <i>Compliance</i>
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização
PGDI	Política de Governança de Dados e Informações
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PPDP	Política de Proteção de Dados Pessoais
REDEPS	Regulamento Disciplinar dos Empregados Públicos do CEETEPS
SEC	Securities and Exchange Commission
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
Sipef	Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal
SME	Secretaria da Educação do Município de São Paulo
UE	União Europeia
UGI	Unidade de Gestão da Integridade
UnB	Universidade de Brasília
Unesp	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
Univesp	Universidade Virtual do Estado de São Paulo
URH	Unidade de Recursos Humanos
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	13
<b>1 OS DESAFIOS PARA CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE NO CEETEPS.....</b>	<b>16</b>
1.1 Primeiro desafio: o referencial teórico .....	17
1.2 Segundo desafio: o significado de Sistema de <i>Compliance</i> e Integridade .....	20
1.3 Terceiro desafio: evolução legislativa do tema integridade pública no Brasil ...	32
1.4 Quarto desafio: governança, gestão de riscos e <i>compliance</i> (GRC).....	36
<b>2 SISTEMAS DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO EDUCACIONAL .....</b>	<b>39</b>
2.1 Sistemas de <i>Compliance</i> e Integridade em instituições de ensino .....	39
2.2 <i>Compliance</i> e LGPD nas instituições de ensino .....	46
<b>3 CONSTRUÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE NO CEETEPS.....</b>	<b>51</b>
3.1 Estrutura organizacional da instituição.....	51
3.2 O processo de construção do Sistema de <i>Compliance</i> e Integridade no CEETEPS .....	55
3.2.1 O comitê de <i>Compliance</i> e Integridade do CEETEPS.....	58
3.2.2 Da dinâmica dos grupos de trabalhos .....	60
3.2.3 Da dinâmica de aprovação das deliberações no Comitê .....	62
3.2.4 Grupo de trabalho LGPD .....	63
3.2.5 Estratégias utilizadas para comunicação das ações do Sistema de <i>Compliance</i> e Integridade do CEETEPS .....	69
3.3 Políticas e Código de Ética .....	71
<b>4 TRAJETÓRIA PERCORRIDA: RESULTADOS, REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES .....</b>	<b>79</b>
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>88</b>
--------------------------	-----------

<b>APÊNDICE A – PRODUTO .....</b>	<b>97</b>
-----------------------------------	-----------

## INTRODUÇÃO

Dois anos depois de me formar na Faculdade de Direito, iniciei minha trajetória profissional na gestão da educação profissional. Em um período de 12 anos, exerci funções de gestora em diferentes cargos no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), ora em unidade escolar, ora na administração central das unidades escolares. Essa vivência foi fundamental para o desempenho das atividades de construção e implantação do Sistema de *Compliance* e Integridade no CEETEPS, objeto de análise desta dissertação.

O convite para coordenar esse trabalho de construção e implantação ocorreu no ano de 2020 e foi recebido por mim como uma oportunidade de contribuição para a instituição e como um desafio a ser superado. As estratégias utilizadas para superar os desafios, bem como as compreensões que esse processo de vivência possibilitou, tornaram-se o tema de pesquisa desta dissertação e foram registradas e analisadas por meio de pesquisa-ação.

O presente trabalho foi, portanto, desenvolvido no contexto de uma instituição pública de ensino tecnológico no estado de São Paulo responsável por administrar 224 Escolas Técnicas (Etecs), 75 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) e uma Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa com cursos de Mestrado Profissional. O método escolhido foi o da pesquisa-ação com abordagem qualitativa. Isso foi possível porque o início da minha formação no mestrado coincidiu com o período de coordenação dos trabalhos de construção e implantação do Sistema de *Compliance* e Integridade no CEETEPS.

Assim, embora eu tivesse aceitado o desafio proposto pela minha orientadora de desenvolver uma pesquisa-ação, eu não conseguia compreender de que forma o registro e a análise da prática profissional poderiam contribuir para o desenvolvimento da dissertação. Por diversas vezes a Professora Helena Gemignani Peterossi me falava:

- a) Registre;
- b) Analise;
- c) Escreva.

Embora eu entendesse a importância, isso não fazia muito sentido para mim. Tenho consciência de que tal fato se devia ao total desconhecimento que eu tinha do método de uma pesquisa-ação e do quanto o desenvolvimento dessas práticas, notadamente o registro das minhas experiências, seria importante tanto para a dissertação quanto para a melhoria do próprio projeto que eu estava desenvolvendo na instituição pesquisada. A observação e a avaliação das ações, assim como a evidência dos obstáculos encontrados no caminho, permitem um ganho de informação que é captado e restituído como elemento de conhecimento (THIOLLENT,



1986). Aos poucos e à medida que os dois projetos (dissertação e implantação) se desenrolavam, comecei a compreender quanto o registro das minhas experiências era importante, tanto para o aperfeiçoamento do Sistema de *Compliance* e Integridade na prática, quanto para a produção de conhecimento acadêmico.

Nesse sentido, a pesquisa foi tomando forma à medida que a construção do Sistema de *Compliance* e Integridade avançava, ou vice-versa, pois, não raras vezes, eu iniciava o processo de escrita e automaticamente me deparava com a revisão de alguma prática. A pesquisa-ação é uma “forma de experimentação em situação real, na qual os pesquisadores intervêm conscientemente” (THIOLLENT, 1986, p. 21). A questão que norteou o processo de pesquisa foi: quais são os fundamentos e as práticas presentes no processo de construção e implantação de um Sistema de *Compliance* e Integridade em uma instituição pública de educação profissional e tecnológica?

É por isso que, ao organizar esta dissertação, considerei que não faria sentido separar a teoria da prática e dedicar partes segmentadas da pesquisa a essas análises. A própria teorização desta dissertação foi construída com base na observação e descrição de situações, uma vez que, segundo Thiollent (1986), não parece haver incompatibilidade entre essas ações. Assim, teoria e prática serão apresentadas de forma concomitante, em uma tentativa de representar como de fato ocorreu esse processo de construção e implantação.

Também procurei elaborar os quadros e figuras presentes nesta dissertação utilizando a mesma linguagem visual utilizada nos materiais do Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS, a fim de que fosse possível avaliar os benefícios de sua utilização para promover engajamento, na tentativa de aproximar o leitor e despertar a curiosidade, valendo-me de formas alternativas para transmitir conteúdos complexos.

Assim, o Capítulo 1 aborda os desafios teóricos e práticos que foram enfrentados durante a elaboração da construção e implantação do Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS, tendo em vista que o tema ainda é recente e encontra-se em constante evolução legislativa. O Capítulo 2 contextualiza esses sistemas no setor público educacional, buscando superar questionamentos relacionados à incorporação de um conceito que nasce nas organizações privadas para o contexto do setor público educacional. Para isso, analisa instituições que já desenvolveram programas de integridade. Busca ainda analisar os programas de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a relação entre sistemas de *compliance* nas instituições escolares. O Capítulo 3 é a pesquisa-ação propriamente dita, portanto aborda os processos de construção e implantação do Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS, buscando relacionar as melhores práticas utilizadas durante o seu

desenvolvimento e ações que deveriam ser repensadas. O Capítulo 4 apresenta uma análise da trajetória percorrida durante o processo de pesquisa-ação, indicando resultados alcançados até o momento de encerramento desta dissertação, minhas percepções sobre a implantação e sugestões de melhoria. Por fim, são apresentadas as considerações finais, o produto desta dissertação que resultou em dicas para gestores escolares que desejem iniciar as atividades de implantação de um Sistema de *Compliance* e Integridade, com base nas lições apreendidas nesse processo de análise e reflexão, e as referências utilizadas.

## 1 OS DESAFIOS PARA CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE NO CEETEPS

O desafio profissional objeto deste trabalho de pesquisa consistiu em estruturar, desenvolver e implementar um Sistema de *Compliance* e Integridade em uma instituição pública responsável por administrar instituições de ensino. O objetivo de criação do Sistema era realizar ações que contribuíssem com a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios de conduta; colaborassem com as áreas administrativas da organização quanto à execução de atividades em conformidade com a legislação; bem como promovessem a integridade pública. Os desafios não consistiam tão somente na envergadura da proposta e nas dificuldades atreladas ao início de qualquer projeto. Eles também estavam relacionados:

- a) à novidade do tema, portanto com literatura ainda incipiente, e ao processo de amadurecimento dos Sistemas de *Compliance* e Integridade no setor público;
- b) à dificuldade conceitual;
- c) às especificidades do tipo de organização em que o sistema seria implementado, tanto pela sua natureza de instituição pública, quanto pelo seu caráter educacional, tendo em vista sua finalidade eminentemente social;
- d) à integração das áreas já existentes na instituição.

Nesse sentido, essas preocupações foram traduzidas em desafios e serviram de referência para orientar a pesquisa e direcionar as ações que viabilizaram a construção do Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS. Assim, neste capítulo, a jornada percorrida está representada na Figura 1.

**Figura 1 – Jornada de desafios para Construção do Sistema de *Compliance* e Integridade no CEETEPS**



Fonte: elaboração própria (2022).

### 1.1 Primeiro desafio: o referencial teórico

A primeira tarefa que se fez necessária e se tornou uma constante diária foi analisar a literatura sobre *compliance* para identificar seus desdobramentos na esfera privada, na esfera pública e no contexto educacional. Percebi que a literatura que se dedicava ao *compliance* público no Brasil ainda era incipiente, o que provavelmente se devia ao fato de a legislação brasileira apenas recentemente, cerca de oito anos na esfera privada e cinco anos na esfera pública, ter começado a regulamentar o tema. Em parte, isso é comprovado pelas duas análises bibliométricas realizadas, a primeira em agosto de 2021 e a segunda em dezembro de 2021, que identificaram o início da produção de artigos sobre o *compliance* público somente após o ano de vigência do Decreto Federal nº 9.203 (BRASIL, 2017a), que tornou obrigatória a adoção de programas de integridade na administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A bibliometria realizada em agosto de 2021 teve a finalidade de levantar artigos brasileiros que tratavam do tema *compliance* e integridade sob a perspectiva da implantação

desses sistemas pela própria administração pública, portanto foram desconsiderados os artigos que se referiam ao *compliance* sob a perspectiva do setor empresarial, inclusive os que tratavam da aplicação de mecanismos que possibilitassem à Administração Pública punir empresas por prejuízos causados pelo descumprimento à Lei Anticorrupção.

A bibliometria permitiu identificar que somente 5 artigos brasileiros (Quadro 1) tratavam do tema *compliance* e integridade sob a perspectiva da implantação desses sistemas pela própria administração pública. Foram examinados artigos publicados em língua portuguesa em revistas com avaliação WebQualis (quadriênio 2013-2016) A1, A2, B1 e B2 nas áreas de direito, educação e administração, no período de 2013 a 2021. Utilizaram-se as bases de dados Ebsco, Periódicos Capes e Web of Science e foram adotados os seguintes descritores: “*Compliance* e Administração Pública”; “*Compliance* Público”; “Integridade Pública”; “Integridade Governamental”; “Integridade e Administração Pública”; “Programa de Integridade”; “*Compliance* e Educação”; “Programa de Integridade e Educação”.

No período analisado (2013-2021), verificou-se a ausência de publicações específicas sobre *Compliance* ou Programa de Integridade com foco nas instituições públicas escolares, uma vez que nenhum dos descritores pesquisados trouxe resultados.

**Quadro 1 – Aspectos metodológicos dos artigos pesquisados**










		 NATUREZA DA PESQUISA	 OBJETIVO DA PESQUISA		
Marco civil da internet e política pública de transparência: uma análise da e-democracia e do <i>compliance</i> público	Propõe-se a analisar em que medida o <i>compliance</i> público se revela efetivo no combate à malversação dos recursos públicos	Pesquisa básica	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica
<i>Compliance</i> na administração pública brasileira	Propõe-se a analisar a adoção dos programas de <i>compliance</i> pela administração pública brasileira, abordando os diplomas legais existentes e os requisitos elencados pelas doutrinas	Pesquisa básica	Explicativa	Qualitativa	Bibliográfica
Governança e <i>compliance</i> na administração direta: ampliando as fronteiras do controle democrático	Propõe-se a explorar o potencial de aprimoramento da ação pública que a incorporação à Administração Direta dos vetores de governança e <i>compliance</i> possa trazer	Pesquisa básica	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica
Controle de Integridade e Administração Pública: Sinergias Necessárias/ <i>Integrity Control and Public</i>	Propõe-se a analisar em que medida o <i>compliance</i> público se revela efetivo no combate à malversação dos recursos públicos	Pesquisa básica	Descritiva	Qualitativa	Bibliográfica
Diretrizes para abordagem de <i>business process compliance management</i> na Administração Pública	Estudo de caso em uma organização da administração pública sobre a utilização do BPCM ( <i>business process compliance management</i> ) como facilitador para o aprimoramento do <i>compliance</i>	Pesquisa básica	Exploratória	Qualitativa	Estudo de caso único

Fonte: elaboração própria (2022).

Utilizando os mesmos descritores e bases de dados anteriormente identificados e novamente considerando apenas as pesquisas brasileiras que tratavam do tema *compliance* e integridade sob a perspectiva da implantação desses sistemas pela própria administração

pública, realizei, em dezembro de 2021, um levantamento das dissertações e teses que abordavam o tema. Nessa pesquisa, identifiquei apenas a produção de dissertações dentro dos parâmetros definidos, deixando de localizar teses. Também não encontrei teses e dissertações que tivessem o foco de analisar o tema sob a perspectiva das instituições públicas escolares. O resultado obtido foi sistematizado no Quadro 2.

**Quadro 2 – Levantamento de teses e dissertações sobre o tema**

 TÍTULO	 NATUREZA DA PESQUISA	 OBJETIVO DA PESQUISA	 ABORDAGEM	 PROCEDIMENTO	 PROGRAMA	 UNIVERSIDADE	 PESQUISADOR(A)	 ANO
Compliance na administração pública brasileira: o caso do pacto pela integridade no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Básica	Descritiva	Qualitativa	Bibliográfica e documental	Pós-graduação em Administração Pública	Escola de Administração Pública do Instituto Brasileiro de Direito Público	Eumar Roberto Novacki	2018
Aplicabilidade do Compliance na Gestão Pública Municipal do Estado de Rondônia	Aplicada	Descritiva	Quantitativa	Levantamento	Pós-graduação em Administração	Universidade de Taubaté	Sandra Maria Carvalho Barcelos Vieira	2019
Compliance como ferramenta de melhoria da gestão e prevenção à prática da corrupção na administração pública brasileira	Básica	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica	Pós-graduação em Administração	Escola de Administração de Brasília do Instituto Brasileiro de Direito Público	Felix Alberto Ciekański	2019
Compliance na Administração Pública Federal: instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade	Básica	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica e documental	Pós-graduação em Direito	Universidade Presbiteriana Mackenzie	Susana Gercwolff	2019
Discussão sobre a aplicação dos Programas de Compliance na Administração Pública	Básica	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica	Pós-graduação em Direito	Faculdade de Direito da Fundação Escola Superior do Ministério Público	Guilherme Oliveira Weber	2019
O acesso à informação como instrumento de cidadania e fomento ao Compliance Público	Básica	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica	Pós-graduação em Direito	Universidade Presbiteriana Mackenzie	Anderson Pomini	2019
Análise dos Programas de Integridade no Setor Público Brasileiro	Básica	Exploratória	Quantitativa	Bibliográfica e documental	Pós-graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional	Universidade Federal da Paraíba	Rodrigo Tavares de Souza Barreto	2019
Caminhos e Possibilidades de Efetivação do Programa de Integridade na Fundação Universidade Federal de Rondônia	Básica	Descritiva	Qualitativa	Bibliográfica e documental	Pós-graduação em Administração Pública	Universidade Federal de Rondônia	Carlene Dourado dos Santos	2019
O Compliance como política pública regulatória na Polícia Civil do Estado do Paraná	Aplicada	Descritiva	Qualitativa	Bibliográfica e documental	Pós-graduação em Políticas Públicas	Universidade Estadual de Maringá	Elmano Rodrigues Ciriaco	2019
Sistema de integridade como modo de combate à corrupção, com ênfase no setor de licitações e contratos na esfera municipal	Aplicada	Descritiva e Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica e documental	Pós-graduação em Administração Pública	Escola de Administração Pública do Instituto Brasileiro de Direito Público	Renato Monteiro Cardozo	2019

TÍTULO	NATUREZA DA PESQUISA	OBJETIVO DA PESQUISA	ABORDAGEM	PROCEDIMENTO	PROGRAMA	UNIVERSIDADE	PESQUISADOR(A)	ANO
Compliance Criminal na Administração Pública	Básica	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica	Pós-graduação em Direito	Escola de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS	Anderson de Mello Machado	2020
Compliance no âmbito público e privado e seus reflexos no desenvolvimento e no combate à corrupção	Básica	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica	Pós-graduação em Direito	Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR	Isabela Moreira do Nascimento Domingos	2020
O Compliance como instrumento de Políticas Públicas de Integridade e de Combate à Corrupção na Administração Direta	Básica	Exploratória	Quanti-Qualitativa	Bibliográfica	Pós-graduação em Direito	Universidade Salvador – Laureate International Universities	Miralane de Queiroz Mota	2020
Public Compliance e a tutela do reportante de boa-fé como instrumento de política criminal no combate à corrupção: a regulamentação do whistleblowing à luz do ordenamento jurídico brasileiro	Básica	Exploratória	Quanti-Qualitativa	Bibliográfica	Pós-graduação em Direito	Universidade Federal de Goiás	Augusto César Borges Souza	2020
Princípio da Integridade na Administração Pública	Aplicada	Exploratória	Quanti-Qualitativa	Documental e estudo de campo	Pós-graduação em Administração Pública	Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	Paulo Andrade Gomes	2020
Compliance e Governança Municipal	Básica	Descritiva	Qualitativa	Bibliográfica e documental	Pós-graduação em Direito	Universidade de Manila	Francisco Silvano Rodrigues Santiago	2021

Fonte: elaboração própria (2022).

Nesse sentido, as análises revelaram um campo ainda a ser explorado e que pesquisas práticas, notadamente no contexto da educação pública, poderiam contribuir para o avanço das discussões e aprimoramento dos sistemas de *compliance* e integridade.

## 1.2 Segundo desafio: o significado de Sistema de *Compliance* e Integridade

A compreensão do significado de sistema de *compliance* e sistema de integridade por si só já representa um desafio, uma vez que é possível encontrar, na legislação, na literatura sobre o tema e na prática das implementações, esses termos sendo utilizados como sinônimos. Ademais, as palavras *sistema* e *programa* também acabam sendo utilizadas sem muita precisão técnica, dificultando a compreensão daqueles que não são estudiosos do tema e que se deparam com esses termos.

Assim, esse desafio consistiu em analisar os conceitos de sistema de *compliance* e sistema de integridade. Para isso, primeiro foi retomada brevemente a origem das discussões



mundiais sobre *compliance* e depois avançou-se na compreensão da legislação brasileira, especificamente no arcabouço legislativo que se forma para implementação desses sistemas no setor público.

A palavra *compliance* deriva do verbo em inglês “*to comply*”, que significa cumprir, obedecer ou realizar uma ação imposta. Na língua portuguesa, não existe uma palavra correspondente em sentido, mas de forma aproximada é possível traduzir para expressões como observância, conformidade e submissão. Nesse sentido, *compliance* se relaciona ao ajustamento das condutas praticadas pelas organizações às disciplinadas em leis, de modo geral, e às regras internas estabelecidas dentro das empresas. Ainda o *compliance* atua como um guardião da cultura ética (ZENKNER, 2019; SILVA; COVAC, 2019).

Para Saavedra e Crespo (2020),

a palavra *Compliance* significa, em tradução literal, estar em conformidade. Essa simples tradução, porém, esconde uma das maiores dificuldades da conceituação do termo: trata-se de um conceito relacional, cujo significado só acaba por ser descoberto, portanto, por meio de uma análise do objeto com o qual se relaciona, dado que, por óbvio, quem está “em conformidade” está “em conformidade” com “algo”. *Compliance* estabelece uma relação, portanto, entre um “estado de conformidade” e uma “orientação de comportamento”. Se essa “orientação de comportamento” é uma norma jurídica, está-se diante de *Compliance* jurídico, cuja designação varia conforme a área do direito na qual a norma a ser seguida se insere (SAAVEDRA; CRESPO, 2020, p. 31, grifos do autor).

Quanto à origem do *Compliance* e às razões que motivaram os países ao redor do mundo a adotar estruturas sistematizadas de conformidade, Silveira (2020) afirma que

o *Compliance* ganhou maior peso nas últimas duas décadas com a divulgação de diversos escândalos de corrupção empresarial em larga escala em violação à Lei norte-americana FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), incluindo o caso Siemens em 2006, Odebrecht-Braskem em 2014 e Airbus em 2020, este último encerrado após o pagamento da multa recorde de US\$ 3,9 bilhões aos reguladores (SILVEIRA, 2020, p. 170).

Os casos de corrupção que impactaram os Estados Unidos nas décadas de 1950 e 1970 impulsionaram um processo mundial de elaboração de normas anticorrupção. A *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), primeira lei anticorrupção do mundo, aprovada em 1977, teve origem no caso Watergate, datado de 1972, em que se descobriu um grande esquema de pagamento de propina a funcionários públicos estrangeiros com o objetivo de realizar doações corporativas para fins políticos.

Assim, o objetivo da FCPA era coibir o pagamento de propina por companhias e seus executivos. Para isso, estabeleceu controles internos para as empresas norte-americanas que atuavam em outros países, além das que mantinham relação com o mercado norte-americano,



incluindo empresas estrangeiras com papéis negociados nos Estados Unidos e seus executivos, ainda que não residentes no país.

A Lei de Práticas de Corrupção no Exterior (*Foreign Corrupt Practices Act*) ou para os íntimos FCPA foi a primeira lei do gênero na história da humanidade; nenhuma outra nação ou império jamais criminalizou o pagamento de suborno em jurisdições estrangeiras. Podemos dizer que foi o primeiro esforço de uma nação com o fim específico de criminalizar o ato de subornar funcionários estrangeiros. Sua agenda era abrangente, uma mistura de preocupação com a integridade pública, estabilidade dos governos e potenciais danos nas relações dos Estados Unidos com outros países (PUNDER, 2019, p. 18).

Práticas de corrupção, até a década de 1990, eram consideradas aceitáveis e incentivadas por meio da legislação de países europeus como França e Alemanha. Dessa forma, era permitido às empresas não somente o pagamento de propina a funcionários públicos como também deduzi-la oficialmente do imposto de renda. Essa prática, segundo Carvalho (2015), era chamada de gastos de facilitação e geravam desvantagens econômicas para as empresas americanas que estavam sujeitas à FCPA. Para Gonsales (2016),

na prática, isso colocava as empresas norte-americanas, regidas pelo FCPA, em franca desvantagem na competição com as empresas de outros países – principalmente as europeias – na hora de brigar por contratos governamentais fora do primeiro mundo. E os acionistas das empresas norte-americanas estavam sendo prejudicados, porque as regras de livre concorrência estavam, de fato, sendo violadas (GONSALES, 2016, p. 8).

Para Cunha (2019),

as pressões do Governo dos Estados Unidos, impulsionado pelas empresas americanas prejudicadas pela rigidez da FCPA que as atingia, mas que não punia concorrentes que persistiam na prática, somado ao fato da maior percepção da corrupção em patamar internacional diante da globalização, organismos internacionais passaram a tratar com prioridade o tema, que culminou na redação de diversas convenções internacionais de combate e prevenção à corrupção (CUNHA, 2019, p. 46).

O primeiro instrumento internacional de combate à corrupção que tratou tanto de medidas preventivas como punitivas em relação aos atos corruptos foi a *Convenção Interamericana contra a Corrupção*, da Organização dos Estados Americanos (OEA), promulgada no ano de 1996 com o objetivo de promover o fortalecimento dos mecanismos necessários para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção. Essa Convenção foi aprovada no Brasil em 2002.

Posteriormente, em 1997, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) promulgou a *Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais*. Essa Convenção foi assinada por mais

de 30 países, entre eles o Brasil. A Organização das Nações Unidas (ONU) também promulgou, no ano de 2003, a *Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção*. O Brasil ratificou essa convenção em 2005.

Esses compromissos com o combate à corrupção podem ser mais bem visualizados no Quadro 3.

**Quadro 3 – Compromissos assumidos pelo Brasil com o combate à corrupção**

CONVENÇÃO	ORGANIZAÇÃO RESPONSÁVEL	ANO
Convenção Interamericana de Combate à Corrupção	 Organização dos Estados Americanos (OEA)	1996
Convenção sobre a Luta contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais	 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)	1997
Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção	 Organização das Nações Unidas (ONU)	2005

Fonte: elaboração própria (2022).

Assim, esses organismos multilaterais obrigaram os países signatários das Convenções a criar, em seu ordenamento jurídico, uma norma que penalizasse as empresas pela prática de atos corruptos contra funcionários públicos nacionais e estrangeiros.

Segundo Faria (2015), a globalização provoca a sobreposição do mundial ao nacional, com o surgimento de um policentrismo decisório, em que as instituições legislativas tradicionais cedem espaço para novas fontes de produção normativa. Ainda de acordo com Faria (2015), essa “governança multinível” é posta em prática pelos mecanismos fiscalizadores e controladores dos mais diversos organismos multilaterais e órgãos (formais e informais), como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização Mundial do Comércio (OMC), a OCDE, o Comitê de Basileia de Supervisão Bancária, além de órgãos de integração econômica regional, como a União Europeia (UE), o Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul), entre outros.

Ainda, na tentativa de apresentar um panorama geral da origem do *Compliance* e as razões que motivaram os países ao redor do mundo a adotar estruturas sistematizadas de gestão de riscos e conformidade, é importante destacar a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX ou SARBOX), editada nos Estados Unidos em 2002, que também representou um marco por instituir que as

empresas americanas ou estrangeiras que tivessem ações registradas na *Securities and Exchange Commission* (SEC), que é equivalente à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) brasileira, reestruturassem seus processos a fim de demonstrar o aumento de controle, proporcionando mais segurança para os investidores.

A criação da SOX se deu em virtude de uma fraude contábil cometida nos Estados Unidos em 2001 pela empresa Enron. Verificou-se a manipulação dos resultados contábeis e dos relatórios que atestavam a regularidade de balancetes. Tanto a Enron quanto a empresa responsável por sua auditoria, a Arthur Andersen, quebraram. Conforme Zenkner (2019), a SOX foi criada com o objetivo de desencorajar as alegações de que os executivos não tinham conhecimento das atividades duvidosas praticadas por suas empresas. Com a criação da SOX, foram impostas diversas medidas que aumentaram a responsabilidade dos executivos e intensificaram as conferências internas. Ainda segundo o autor, a SOX modificou completamente o ambiente regulador empresarial, uma vez que, ao impor penalidades criminais para qualquer resultado fraudulento nas declarações financeiras, impondo responsabilidade aos CEOs e administradores financeiros de comunicar as irregularidades, as práticas éticas e a integridade da governança corporativa deixaram de ser um requinte do negócio e passaram a ser uma imposição legal.

Zenkner (2019) afirma que a SOX “revigorou a FCPA, que passou a ser aplicada de forma mais rigorosa principalmente em relação às empresas americanas envolvidas em corrupção em seus negócios no exterior” (ZENKNER, 2019, p. 349).

Para Punder (2019), “a aplicação da FCPA foi dominante desde sua introdução até por volta de 2010, quando outros países começaram a introduzir suas próprias legislações anticorrupção, tal como fez a Inglaterra através do *United Kingdom Bribery Act*” (PUNDER, 2019, p. 22).

O Brasil, também impulsionado pelos organismos internacionais, editou, em 2010, o Projeto de Lei nº 6.826, que deu origem, em 2013, à Lei nº 12.846 (BRASIL, 2013a), conhecida como “Lei Anticorrupção Empresarial” ou “Lei da Empresa Limpa”. Saavedra e Crespo (2020) afirmam que o *Compliance* foi largamente disseminado no Brasil em meados de 2015 com a popularização da Lei nº 12.683 (BRASIL, 2012), que modificou a lei de lavagem de dinheiro; da Ação Penal 470, que envolve o esquema de compra de votos conhecido como caso do Mensalão; da lei anticorrupção brasileira (Lei nº 12.846) (BRASIL, 2013a) e com o surgimento da governança corporativa e início dos debates acerca do *Compliance Criminal*.

Sistemas de *Compliance* estão relacionados, portanto, ao tripé Prevenção, Detecção e Correção de desvios, fraudes e irregularidades no âmbito de uma organização.

A lei brasileira, no entanto, não utilizou a palavra *compliance*<sup>1</sup>, mas *programa de integridade*, definido inicialmente pelo Decreto Federal nº 8.420, em seu artigo 41, como o “conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes” (BRASIL, 2015a). A parte final do artigo traz ainda como objetivo do programa de integridade “detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira”. Esse mesmo objetivo foi estabelecido no artigo 19 do Decreto Federal nº 9.203: “promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção” (BRASIL, 2017a).

Para Zenkner (2021), o vocábulo inglês *compliance* não foi utilizado devido à imposição do artigo 13 da Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988)<sup>2</sup>, que determina a língua portuguesa como idioma oficial do país.

A Portaria nº 57 da Controladoria-Geral da União (CGU), em seu artigo 2º, inciso I, estabelece como conceito de programa de integridade o “conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta” (BRASIL, 2019).

Nesse sentido, é possível inferir que a legislação brasileira, ao se referir a programas de integridade, está tratando, na verdade, de programas de *compliance*.

No entanto, Zenkner (2021) afirma que:

Um sistema de *compliance* se diferencia de um sistema de integridade: enquanto o primeiro, a priori, tem por preocupação central a proteção da organização em relação à aplicação de eventuais sanções; o segundo está fundamentalmente preocupado em fazer com que a organização opere em consonância com altíssimos padrões de correção e seja aderente a todos os valores derivados da integridade (ZENKNER, 2021, p. 474).

Nesse sentido, para o autor (ZENKNER, 2019), o sistema de integridade vai além de simplesmente coibir práticas lesivas; deve estar vinculado à perpetuação dos valores éticos como essência, não como forma. Afirma ainda que um sistema de integridade deve estar alinhado com Governança, Riscos e *Compliance*; Transparência; Meritocracia; Inovação; Lealdade Competitiva, Sustentabilidade e Responsabilidade Social; Reputação. A Figura 2

<sup>1</sup> Exceto a Lei nº 13.303 (BRASIL, 2016), conhecida como Lei das Estatais, que, no artigo 9º, § 4º, utiliza a expressão *Compliance*: “O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de *compliance* se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada”. No entanto, a Lei das Estatais não traz a definição de *Compliance* e Integridade.

<sup>2</sup> Art. 13. A língua portuguesa é o idioma oficial da República Federativa do Brasil.

representa graficamente os elementos do sistema de integridade, conforme apresentados por Zenkner, com breve resumo do significado de cada um deles.

**Figura 2 – Sistema de Integridade**



Fonte: elaboração própria (2022).

De forma comparativa, os Programas de Integridade<sup>3</sup> a serem implementados pelas empresas privadas, dispostos no artigo 42, incisos de I a XVI, do Decreto Federal nº 8.420, devem contemplar minimamente os seguintes parâmetros:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;

<sup>3</sup> Nomenclatura utilizada pela legislação.

- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;
- XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013 ; e
- XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos (BRASIL, 2015a).

Esses parâmetros podem ser representados resumida e graficamente como na Figura 3.

**Figura 3 – Pilares de um Sistema de *Compliance***



Fonte: elaboração própria (2022).

Já os parâmetros para os Programas de Integridade<sup>4</sup> no âmbito do Poder Público foram apresentados no artigo 19 do Decreto Federal nº 9.203: “I - comprometimento e apoio da alta administração; II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; III – análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade” (BRASIL, 2017a) (Figura 4).

**Figura 4 – Eixos do Programa de Integridade Pública (Decreto Federal nº 9.203/2017)**



Fonte: elaboração própria (2022).

<sup>4</sup> Nomenclatura utilizada pela legislação.

A Resolução nº 410 (BRASIL, 2021a) do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), apesar de tratar especificamente do Poder Judiciário, diferencia, em seu artigo 5º, os conceitos de integridade pública e *compliance*, definindo *compliance* como o tripé Prevenção, Detecção e Correção, representado na Figura 3, e integridade pública como o “alinhamento consistente e adesão a valores, princípios e normas éticas comuns que sustentam e priorizam o interesse público sobre os interesses privados no setor público” (BRASIL, 2021a).

Esse conceito de integridade pública apresentado pelo CNJ na Resolução nº 410/2021 corresponde ao conceito elaborado pela OCDE no documento *Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública* (OCDE, 2018).

Há uma intrínseca relação entre diretrizes brasileiras que tratam da integridade pública e a OCDE. Isso acontece porque o Brasil é signatário da *Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais* (BRASIL, 2000), contando com o acompanhamento sistemático da OCDE para cumprimento desse instrumento.

A aproximação entre Brasil e OCDE se iniciou em 1990, durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Desde então, segundo documento produzido pela própria OCDE, *Active With Brazil* (OCDE, 2020), o Brasil se tornou o país não membro mais engajado, participando de órgãos e projetos e aderindo ao maior número de padrões da Organização. Em 2017, o Brasil formulou seu pedido de ingresso na organização<sup>5</sup>.

Ainda nesse documento, a OCDE reconheceu o esforço do Brasil em promover alterações legislativas nas normas anticorrupção para atender ao compromisso firmado com a Convenção Antissuborno da OCDE.

Nesse sentido, há um envolvimento nas diretrizes brasileiras relacionadas a integridade pública e os valores da OCDE (OCDE, 2020):

Em 2020, um projeto de dois anos com o objetivo de melhorar as políticas e práticas para promover a integridade e avaliar a corrupção e riscos de integridade foram lançados com a Controladoria Geral da União (CGU). Dentro do mesmo projeto, a OCDE apoia a CGU na consolidação das Unidades de Gestão da Integridade de Entidades do Poder Executivo do Governo Federal, e trabalham em conjunto com a CGU para aplicar *insights* das ciências comportamentais para políticas de integridade selecionadas. Isso permitirá a melhoria de metodologias e ferramentas da CGU para identificar corrupção, fraude e riscos, incluindo má conduta ética e comportamental. Juntos os projetos contribuem para a promoção de uma cultura de responsabilidade e integridade na administração pública e para fortalecer ainda mais o ambiente de controle interno do Brasil e a gestão de risco de integridade, visando à salvaguarda de despesas e recursos públicos (OCDE, 2020, p. 34, tradução nossa).

---

<sup>5</sup> Até o encerramento desta dissertação, o Brasil não havia sido aceito como membro da OCDE.



A OCDE recomenda o desenvolvimento das estratégias apresentadas na Figura 5 para promover a Integridade Pública (OCDE, 2018, p. 3)<sup>6</sup>.

**Figura 5 – Recomendações do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**



Fonte: adaptado de OCDE (2018, p. 3).

Para Cunha (2019),

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a integridade é mais do que a ausência de corrupção, pois envolve aspectos positivos que, em última análise, influenciam os resultados da administração de uma empresa ou entidade, e não apenas seus processos. A organização compreende como sistema de integridade o conjunto de arranjos institucionais, gerenciamento, controle e regulamentações. Nesse sentido, a gestão da integridade refere-se às atividades empreendidas para estimular e reforçar o tema (ou valor), e também para prevenir a corrupção e outros desvios dentro de uma determinada organização (CUNHA, 2019, p. 38).

<sup>6</sup> O material pode ser acessado pelo endereço eletrônico ou pela imagem.

Na definição da CGU, a Integridade Pública “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” (BRASIL, 2015b, p. 5).

Spinelli e Cruz (2019) trazem a definição de Sistema de Integridade Pública:

Conjunto de mecanismos e ações colocados em prática – em nível macro por uma nação ou, mais restritivamente, por uma organização – com o objetivo de proporcionar que a atuação do setor público se fundamente na ética e na probidade, inclusive nas suas relações com o setor privado, e que vise proporcionar que as ações estatais estejam sempre pautadas pelo atendimento ao interesse público (SPINELLI; CRUZ, 2019, p. 228).

Miranda (2017) afirma que o conceito de *compliance* tem evoluído com o passar dos anos, à medida que as organizações vão implementando e amadurecendo seus sistemas. Esclarece que a rápida informatização dos processos e o aumento da complexidade dos negócios podem ser citados como algumas das razões para a evolução do conceito. Além disso, a simples exigência de cumprimento legal, somada aos mecanismos de controle, não é suficiente para reduzir significativamente fraudes internas e externas, sendo necessário fomentar valores nos agentes públicos. Para o autor,

não resta dúvida de que um dos objetivos do *compliance* era, e continua sendo, avaliar a aderência às normas internas e externas e, por consequência, auxiliar na redução das falhas e fraudes no âmbito corporativo. Entretanto, atualmente, esse conceito ganhou musculatura, agregando valores éticos e princípios morais, tendo por objetivo não apenas facilitar o cumprimento de uma lei, norma ou regulamento, mas também buscar uma robusta cultura ética (MIRANDA, 2017, p. 31).

Desse modo, é possível observar que os termos Sistemas de *Compliance* e Sistemas de Integridade nem sempre são utilizados com rigor técnico, havendo, não raras vezes, a necessidade de se contemplar na prática a extensão das ações desenvolvidas.

No CEETEPS, optou-se pela nomenclatura Sistema de *Compliance* e Integridade, porque, apesar da aparente redundância, uma vez que, conforme Zenkner (2021, p. 472), “o Sistema de Integridade envolve todos os elementos de um robusto e efetivo Sistema de *Compliance*”, inicialmente objetivou-se desenvolver ações que sistematizassem o tripé Prevenção, Detecção e Correção. No entanto, compreendendo-se a necessidade de ir além e de desenvolver ações que proporcionassem uma mudança na cultura organizacional, a palavra *integridade*, que não era utilizada no início das atividades, foi inserida para evidenciar o escopo do que se pretendia desenvolver.

Outrossim, foi adotado o termo *sistema* em vez de *programa* porque, ainda segundo Zenkner (2020), “o termo programa se refere a algo que se pretende executar em determinada

ocasião a partir de um planejamento que contempla atividades com início, meio e fim. Já um sistema é algo perene, definitivo, que se mantém em constante aprimoramento e jamais pode ser encerrado” (ZENKNER, 2020, p. 188).

Nesse sentido, o Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS não foi criado para ser em algum momento finalizado, tampouco para se manter no *status quo*, mas para continuar em constante movimento, explorando possibilidades de contribuição para o fortalecimento da integridade pública. Esse foi o motivo pelo qual optamos pela denominação *sistema*, não *programa*.

Para efeitos desta dissertação, utilizaremos o termo *Programa de Integridade* mencionado na legislação; apenas quando se referir ao CEETEPS será utilizado como “Sistema de *Compliance* e Integridade”.

### **1.3 Terceiro desafio: evolução legislativa do tema integridade pública no Brasil**

Neste desafio, buscou-se analisar a evolução legislativa dos Programas de Integridade no Brasil, com enfoque na regulação que norteia a instituição desses programas no âmbito da Administração Pública.

Assim, é a partir de 2013, com a Lei nº 12.846 (BRASIL, 2013), que se estabelece o marco legislativo brasileiro para adoção opcional de programas de integridade pelas empresas privadas que se relacionam com o Poder Público.

Essa lei possibilitou, pela primeira vez, a punição administrativa e civil tanto de pessoas jurídicas, nacionais ou estrangeiras, quanto dos seus administradores que praticarem atos lesivos à Administração Pública. A pessoa jurídica responde de forma objetiva, e os administradores, dirigentes ou outros participantes, de forma subjetiva. Na responsabilidade objetiva, não é preciso comprovar que houve culpa na prática do ato, ou seja, a pessoa jurídica é punida apenas com a comprovação da ocorrência do fato e do dano que este gerou. Já a responsabilidade subjetiva exige a comprovação de culpa.

No entanto, a lei anticorrupção não trata de responsabilidade criminal, mas de responsabilidade administrativa e civil. A punição da pessoa jurídica na esfera penal está prevista atualmente apenas nos crimes ambientais (artigo 225, § 3º, da CF) e nos crimes contra a economia popular (artigo 173, § 5º, da CF). Já a punição dos administradores está prevista em leis como a de organização criminosa (Lei nº 12.850) (BRASIL, 2013b) e lavagem de capitais (Lei nº 9.613) (BRASIL, 1998).

A lei anticorrupção (BRASIL, 2013a) prevê, em seu artigo 6º, incisos I e II, que, nos casos de comprovada responsabilidade, além da obrigação de reparar o dano, na esfera administrativa são previstas duas espécies de punições:

- I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e
- II - publicação extraordinária da decisão condenatória (BRASIL, 2013a).

O artigo 7º, inciso VIII, da mesma lei define que “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” serão levados em consideração na aplicação das sanções (BRASIL, 2013a). Assim, nos casos de ocorrência de atos de corrupção contra a Administração Pública, as empresas que tiverem programas de integridade instituídos podem se beneficiar da redução da multa imposta em decorrência dos atos lesivos praticados.

Em 2015, o Decreto Federal nº 8.420 (BRASIL, 2015a) detalhou as regras contidas na lei anticorrupção e determinou, em seu artigo 42, os parâmetros que deveriam ser utilizados na estruturação dos programas de integridade, incluindo entre eles, resumidamente, os pilares dispostos na Figura 3.

Assim, as empresas privadas que se relacionam com o poder público, caso cometam algum ilícito contra a administração pública, estão sujeitas, entre outras sanções, ao pagamento de uma multa que pode chegar a 20% do faturamento bruto do exercício anterior ao da instauração do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR). No entanto, caso elas comprovem que possuem e aplicam um programa de integridade, a multa pode ser reduzida de 1% a 4%, de acordo com os artigos 17, 18 e 42 (BRASIL, 2015a).

Três anos depois, em 2016, surgiu a primeira legislação brasileira que tratou de *compliance* e integridade no âmbito do Poder Público. Trata-se da Lei nº 13.303 (BRASIL, 2016), conhecida como Lei das Estatais. Essa lei estabeleceu regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno para as pessoas jurídicas de direito privado que pertencem à administração pública indireta e exploram atividades econômicas de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ou seja, as empresas públicas, sociedade de economia mista e suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Em 2017, com o Decreto Federal nº 9.203 (BRASIL, 2017a), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o escopo de

aplicação dos programas de integridade foi ampliado para a administração pública direta e indireta. O artigo 19 determina que:

Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção (BRASIL, 2017a).

Na sequência, a Portaria nº 1.089 (BRASIL, 2018a), que regulamentou o Decreto Federal nº 9.203 (BRASIL, 2017a), determinou que os órgãos e as entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal adotassem procedimentos para estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade. Essa portaria definiu, em seu artigo 4º, que fossem instituídas unidades de gestão de integridade (UGIs) ou comitês, responsáveis por coordenar a estruturação, execução e monitoramento dos Programas de Integridade; orientar e treinar os servidores com relação aos temas atinentes aos Programas de Integridade; e promover outras ações relacionadas à implementação dos planos de integridade, em conjunto com as demais unidades do órgão ou entidade. Ainda, a Portaria estabeleceu que as competências da UGI poderiam ser atribuídas a outra unidade ou comitê previamente constituído, desde que pelo menos um servidor fosse designado para atuar permanentemente em assuntos relacionados ao programa de integridade (BRASIL, 2018a).

Importante avanço para implementação dos sistemas de integridade ocorreu em 27 de julho de 2021: o Decreto Federal nº 10.756 (BRASIL, 2021b), que instituiu o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (Sipef). Esse decreto estabelece as balizas no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional para implementação do Sipef, que tem o objetivo de coordenar e articular as atividades relativas à integridade e estabelecer padrões e medidas para essas práticas. O Sipef é composto pelo órgão central, representado pela Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção da CGU, e unidades setoriais representadas pelas UGIs de cada órgão e entidade.

Todo esse amadurecimento legislativo pode ser visualizado na Figura 6, que sintetiza, a partir da Lei nº 12.846 (BRASIL, 2013a), as leis, decretos e portarias que cuidaram de tratar de forma específica da adoção de programas de integridade no âmbito do Poder Público Brasileiro. Nesse sentido, é possível verificar que a estruturação legislativa desses programas de integridade na administração pública ainda está em processo, tanto conceitualmente quanto procedimentalmente, e vai ganhando contornos também a partir das experiências de implantação pelos órgãos e entidades do Poder Público.

**Figura 6 – Linha do tempo da legislação brasileira sobre Integridade Pública**



Fonte: elaboração própria (2022).

Assim, é nesse contexto legislativo que a implantação de programas de integridade ganha espaço em âmbito federal e em alguns estados e municípios da Federação, que passam a construir seus próprios direcionamentos para essas implantações. Nesse sentido, Zenkner (2020) aponta para a ausência de um Sistema Nacional de Integridade que reúna todas essas iniciativas e promova direcionamentos uniformes, com balizas mínimas, conforme proposta de Projeto de Lei 303/2016<sup>7</sup> do Senado. Dessa forma, diversos estados da Federação, como Espírito Santo, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e o Distrito Federal, já regulamentaram seus próprios programas de integridade pública.

O estado de São Paulo, por sua vez, ainda não regulamentou a instituição de programas de integridade no âmbito da administração pública. As normas editadas nesse estado estão relacionadas à regulamentação da lei anticorrupção, no que diz respeito à instauração e julgamento do PAR da pessoa jurídica que praticar atos lesivos à administração pública Paulista, conforme Decreto Estadual nº 60.106 (SÃO PAULO, 2014). Também, em virtude da Lei nº 13.303 (BRASIL, 2016)<sup>8</sup>, o estado editou o Decreto nº 62.349 (SÃO PAULO, 2016), que dispõe sobre o programa de integridade e a área de conformidade a ser adotado por empresas controladas direta ou indiretamente pelo estado de São Paulo, criando instâncias e procedimentos de fomento ao controle interno.

<sup>7</sup> Estabelece normas para o fortalecimento das estratégias de integridade da Administração Pública direta e indireta dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com vistas à construção e à implementação de instrumentos, processos e estruturas baseadas na experiência de risco.

<sup>8</sup> Estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Nesse sentido, o CEETEPS, em razão de pertencer à administração pública indireta do estado de São Paulo, não possui a obrigatoriedade legal de adotar programas de integridade, diferentemente do que acontece com os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, como será apresentado no capítulo 2.

Assim, a ausência de uma legislação estadual que incentivasse e suportasse o processo organizacional, a exemplo das ações desenvolvidas pela CGU, representou um desafio, notadamente cultural, para a organização, que repercutiu em boa parte na forma como o Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS foi instituído e em sua dinâmica de atuação.

#### 1.4 Quarto desafio: governança, gestão de riscos e *compliance* (GRC)

Tendo em vista a relação existente entre governança, gestão de riscos e *compliance*, temas que aparecem representados pela sigla GRC, é que se inaugura esta seção da dissertação, que busca demonstrar que esses conceitos não se confundem, apesar de se conectarem como elementos fundamentais para o desenvolvimento dos sistemas de integridade.

Para Maximiano (2017):

A governança corporativa é o conjunto de mecanismos que procuram assegurar o desempenho e a permanência da empresa, equilibrando os interesses de diferentes *stakeholders* – acionistas, administradores, clientes, fornecedores, financiadores, o governo e a comunidade. Como a governança corporativa focaliza a realização dos objetivos da empresa, sua abrangência é total – engloba todas as áreas da administração, dos planos e controles internos até a medição do desempenho e a transparência das práticas corporativas. Das empresas, a governança corporativa migrou para outros tipos de organização, como órgãos de governo, organizações não governamentais e organizações sem finalidade de lucro (MAXIMIANO, 2017, p. 351).

Nesse sentido, tendo em vista que esta dissertação busca analisar de que forma os temas apresentados se aplicam no âmbito do Poder Público e considerando a diversidade conceitual, abrangência e múltipla aplicabilidade do termo *governança pública*, conforme identificado por Teixeira e Gomes (2019) em revisão de literatura que utilizou bases de periódicos nacionais e internacionais no período de 1996 a 2018, apresentarei o conceito utilizado pela legislação brasileira a partir do Decreto nº 9.203 (BRASIL, 2017a), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O artigo 2º, inciso I, desse decreto apresenta o conceito de governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017a). Em seu artigo 3º, o decreto estabelece

como princípios da governança pública: “I - capacidade de resposta; II - integridade; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de contas e responsabilidade; e VI - transparência” (BRASIL, 2017a).

A integridade é apresentada nesse decreto como princípio da governança pública (artigo 3º, inciso II) e como condição mínima para o exercício da boa governança (artigo 5º, inciso I, alínea “a”).

O *Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade*, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (BRASIL, 2018b), relaciona programa de integridade e boa governança da seguinte forma: “Programa de integridade é o conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança” (BRASIL, 2018b, p. 7).

O objetivo da governança no setor público, conforme *Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União* (BRASIL, 2020), é melhorar o desempenho da organização por meio de práticas que criam contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelo cidadão. O referencial indica ainda como diretrizes para a boa governança (BRASIL, 2020) a promoção de valores de integridade com a implementação de elevados padrões de comportamento, começando pela demonstração de conduta exemplar da liderança da organização e de apoio às políticas e programas de integridade.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015), governança é o “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas” (IBGC, 2015, p. 20). Nesse sentido, é possível observar que sistemas de integridade se relacionam com a boa governança pública, uma vez que esta “servirá de garantia para que o comportamento e as ações dos gestores públicos estejam sempre alinhados ao interesse público” (ZENKNER, 2021, p. 477).

A gestão de riscos, por sua vez, proporciona a melhoria da governança pública, na medida em que possibilita ao Administrador tomar decisões mais precisas, uma vez que consideram o contexto organizacional. O Poder Executivo Federal tratou do tema gestão de riscos no Decreto nº 9.203 (BRASIL, 2017a)<sup>9</sup>, que define, em seu artigo 2º, inciso IV, *gestão de riscos* como:

[...] processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL, 2017a).

<sup>9</sup> Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.



Ainda definiu, em seu artigo 19, inciso III, como eixo estruturante dos Programas de Integridade nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional a gestão de riscos associados ao tema da integridade.

Os riscos de integridade, por sua vez, foram definidos na Portaria nº 1.089 (BRASIL, 2018a)<sup>10</sup> da CGU, em seu artigo 2º, inciso II, como “riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção”. Ainda, o parágrafo único define que “Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem” (BRASIL, 2018a).

O manual da CGU (BRASIL, 2018b) orienta que a coordenação do processo de gestão de riscos para a integridade deve ser realizada pela área responsável pela gestão de riscos na organização, com o apoio da UGI. Nesse sentido, o manual define que

a UGI é a área responsável pela coordenação da estruturação, execução e monitoramento do programa de integridade, no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Ela apoiará a área responsável pela gestão de riscos na organização, fornecendo as orientações necessárias para a compreensão do que são riscos para a integridade e quais são as medidas de tratamento possíveis para mitigá-los (BRASIL, 2018b, p. 21).

No CEETEPS, a Controladoria Interna é a responsável pela condução dos processos de gerenciamento de riscos, promovendo identificação, controle e monitoramento. Essa área de Controle Interno vem exercendo suas atividades de acordo com um novo modelo de auditoria, centrado na avaliação de riscos, conforme é possível observar em imagem disponibilizada em sua página eletrônica<sup>11</sup>. Para Freitas (2019, p. 192), “a mudança é profunda, uma vez que a auditoria deixa de ser reativa para assumir uma postura preventiva”.

Por último, o *compliance*, já apresentado no desafio abordado na seção 2.1 e fundamentado no tripé Prevenção, Detecção e Correção, é elemento essencial de um Sistema de Integridade. Conforme Zenkner, “o *compliance* jamais poderá ser desconsiderado, excluído ou descartado e, ao lado da governança e avaliação de riscos (GRC), representa o primeiro elemento de qualquer sistema de integridade” (ZENKNER, 2021, p. 478).

Feitas essas considerações, iniciaremos o capítulo 2, no qual será apresentada uma análise dos Sistemas de *Compliance* e Integridade no contexto do setor público educacional.

<sup>10</sup> “Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências” (BRASIL, 2018a).

<sup>11</sup> Disponível em: <https://ci.cps.sp.gov.br/o-que-fazemos/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

## 2 SISTEMAS DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO EDUCACIONAL

No início desta pesquisa, um dos questionamentos que recebia de pessoas relacionadas à área educacional quando o assunto *compliance* entrava em pauta se referia à transposição de ideias que nasceram no contexto das organizações privadas, portanto que tinham objetivo de gerar lucro, para as organizações escolares, que têm, em tese, objetivos sociais que as diferenciam de qualquer outra instituição.

Havia uma preocupação nítida de que conceitos do mercado fossem incorporados à educação sem a devida reflexão. Nesse sentido, este capítulo dedica-se a abordar os sistemas de *compliance* e integridade considerando os objetivos sociais das instituições públicas educacionais e a identificar que programas de integridade já são uma realidade para as instituições públicas de ensino federais, estaduais ou municipais, submetidas a legislações que exigem sua adoção. Esse debate, além de uma necessidade, é uma realidade e precisa ser cada vez mais ampliado.

### 2.1 Sistemas de *Compliance* e Integridade em instituições de ensino

A escola é uma organização porque mobiliza recursos humanos e técnicos para atingir seus objetivos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). No entanto, os objetivos pretendidos pela organização escolar são o que a diferencia das demais organizações, uma vez que, conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), eles contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e o desenvolvimento de valores e atitudes.

Dessa forma, pensar a escola pública como uma organização que tem objetivos sociais que a diferenciam das organizações empresariais é relevante, uma vez que a sua razão de existir está atrelada ao atendimento de um interesse público social: a educação<sup>12</sup>. Nesse sentido, todas as ações desenvolvidas na escola devem favorecer a virtuosidade organizacional, a fim de inspirar o educando e promover a formação da cidadania e o desenvolvimento de competências socioemocionais.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012):

---

<sup>12</sup> Constituição Federal. Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição (BRASIL, 1988).

todas as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades nem atuem de forma igual. Por exemplo, o atendimento aos pais, efetuado pela secretaria escolar, pode ser respeitoso ou desrespeitoso, inclusivo ou excludente, grosseiro ou atencioso; a distribuição da merenda envolve atitudes e modos de agir das funcionárias da escola que influenciam a educação das crianças de maneira positiva ou negativa; as reuniões pedagógicas podem tornar-se espaço de participação das pessoas ou de manifestação do poder pessoal do diretor (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 414).

Nesse sentido, a escola deve ser o espaço onde bons valores são cultivados e incentivados, uma vez que todas as ações realizadas na escola têm potencial educativo.

Nessa perspectiva, a implementação de um sistema de integridade deveria ser inerente ao próprio contexto escolar, tendo em vista seu objetivo primordial de transformação social. No entanto, a implementação deve considerar as práticas já existentes, uma vez que as escolas públicas têm modelos diferenciados de gestão em razão de sua natureza. Boas práticas de participação coletiva já institucionalizadas, como eleição de diretores e de coordenadores de curso e pedagógicos, assim como a participação de pais de alunos e comunidade externa por meio de órgãos colegiados, como Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres, devem ser consideradas, incentivadas e aprimoradas, uma vez que atendem às recomendações de integridade pública da OCDE (Figura 5).

Outra peculiaridade das instituições públicas de ensino é a forma de gestão escolar, uma vez que o aluno não é compreendido apenas como “consumidor” de um serviço ou usuário, mas como membro da organização, sendo a sua participação incentivada por meio da cooperativa escolar e grêmios estudantis.

Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012):

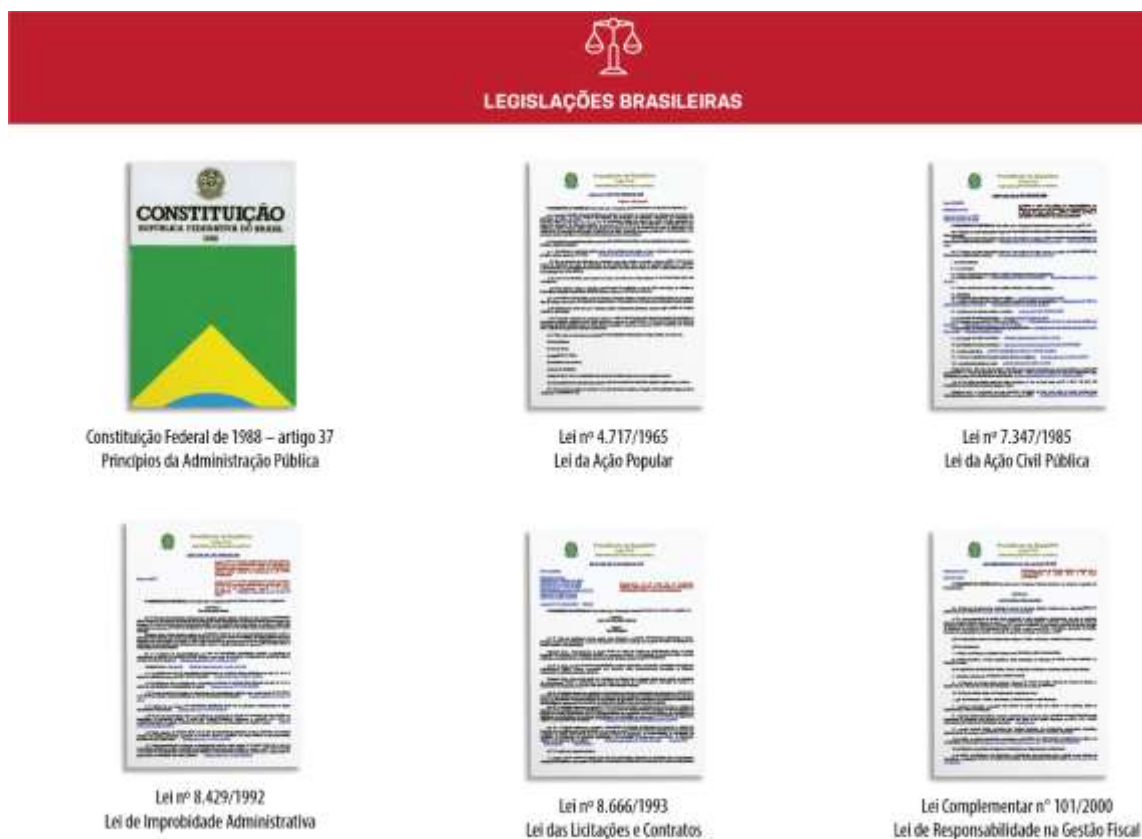
Certos princípios e métodos da organização escolar originam-se da experiência administrativa em geral; todavia, têm características muito diferentes das das empresas industriais, comerciais e de serviços. Por exemplo: seus objetivos dirigem-se para a educação e formação de pessoas; seu processo de trabalho tem natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais; o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; o grupo de profissionais tem níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas; os resultados do processo educativo são de natureza muito mais qualitativa que quantitativa; os alunos são, ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 435-436).

Ademais, em se tratando de escola pública, sistemas de integridade devem ser ainda mais incentivados, uma vez que os objetivos a serem preservados pelos particulares e pela administração pública não são os mesmos. Enquanto o particular atua para preservar os seus interesses, o seu patrimônio, a administração pública só atua para manter um único interesse: o

da coletividade. É por esse motivo que o conjunto de regras que incide sobre a administração pública é diferente do conjunto de regras que incide sobre os particulares. A CF estabeleceu princípios que devem pautar a atuação da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência<sup>13</sup>.

Outras legislações infraconstitucionais também tratam do tema da moralidade na administração pública brasileira, conforme organizado na Figura 7.

**Figura 7 – Legislações brasileiras que tratam da moralidade pública**



Fonte: elaboração própria (2022).

Nesse sentido, a Administração Pública possui um dever legal de moralidade, tendo em vista o compromisso dessas instituições em zelar pelo interesse da coletividade.

Conforme Spinelli e Cruz (2019),

a promoção de valores éticos entre servidores públicos é ainda mais primordial porque é deles que a sociedade espera o exemplo e é neles que se concentram grande poder e a autoridade e a gestão de recursos públicos. A imagem que o cidadão terá do Estado e da máquina pública é sem dúvida reflexo da impressão de que se tem acerca da integridade, caráter e ética de seus servidores (SPINELLI; CRUZ, 2019, p. 239).

<sup>13</sup> Constituição Federal. Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988).

Dessa forma, a escola pública tem um compromisso ainda maior de promover uma cultura de integridade, uma vez que sua natureza é eminentemente social. Nesse sentido, convêm destacar o conceito de cultura e integridade, uma vez que esta última vai além do fazer o correto porque há uma obrigação legal ou social, mas porque é o correto a ser feito, independentemente das circunstâncias.

Schein (2009) afirma que *cultura* é:

[...] um padrão de premissas tácitas compartilhadas que foram aprendidas por um grupo ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e, portanto, serem ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 27, tradução nossa).

Já a palavra *integridade* tem origem no vocábulo *integer*, que significa “inteiro”, “inteireza”, em latim. Está relacionada à virtude, à inteireza de caráter, à tomada de decisões baseada em valores que não se alteram de acordo com as circunstâncias e que independem de controle e punições (ZENKNER, 2019).

Nesse sentido, a cultura de integridade pode ser ensinada, e as escolas devem buscar proporcionar esses espaços em sua própria estrutura organizacional.

Ademais, convêm destacar que ter objetivos institucionais diferentes dos empresariais não confere à escola a condição de ambiente livre de práticas ilegais. Para Silva e Covac (2019), por exemplo, é bastante propícia a existência de conflito de interesses no setor educacional, pois muitas vezes a atividade de gestor se confunde com a de docente ou a de diretor da instituição, ou o gestor figura como sócio ou proprietário em consultorias externas que prestam serviços para a instituição.

Oliveira e Cruz (2021), no artigo *Corrupção na Educação Superior Pública? Estudo das Ifes de Minas Gerais*, apresentam casos de denúncia envolvendo irregularidades, como os contratos por dispensa de licitação firmados pela Universidade de Brasília (UnB) em 2008; a investigação por desvio de valores de bolsas de pesquisas, em 2013, na Universidade Federal do Paraná; e a apuração de denúncias na Universidade Federal de Santa Catarina, em 2017, que teve como desfecho, inclusive, o suicídio do reitor. Ainda, conforme os autores, “as instituições públicas federais de ensino superior (Ifes) não passaram incólumes por esse contexto, chamando a atenção por se tratar de organizações voltadas à promoção da formação intelectual e cidadã” (OLIVEIRA; CRUZ, 2021, p. 1295).

A pesquisa demonstra ainda a ausência de coesão na interpretação do conceito de corrupção pelos 11 agentes públicos entrevistados. Atos como “descumprimento de dedicação

exclusiva”, por exemplo, podem ou não ser considerados corruptos, de acordo com o que cada agente entende por corrupção. Para os autores,

[...] A compreensão do conceito de corrupção influencia a percepção e a análise do fenômeno, bem como que, quando a maioria dos entrevistados relata que não há casos de corrupção nas Ifes ou que há casos esporádicos, isso pode se dar pela percepção de o fenômeno ser comparado com outros de grandes dimensões, como os escândalos corporativos de elevado impacto midiático, tendo em vista que todos os casos analisados nesta pesquisa podem ser classificados como “pequena corrupção” (OLIVEIRA; CRUZ, 2021, p. 1307, grifo dos autores).

Dessa forma, as ações de integridade se revelam, na visão dos autores (OLIVEIRA; CRUZ, 2021), como uma das respostas estratégicas e sustentáveis ao combate da “pequena” e “grande” corrupção.

Cortella (2018) firma que:

[...] a incúria, malversação, a prevaricação, a fraude e a negligência são temas cotidianos e recorrentes durante toda a nossa história, mas não precisam continuar sendo... E só não o serão mais se não os considerarmos como inevitáveis, naturais ou, até, “normais”. A novidade, porém, é que, no momento em que há mais divulgação e mecanismos legais de defesa contra tais desmandos e tresvários, parece que o espaço pedagógico não vem tocando muito nesses temas (que não são nada transversais ou oblíquos e, sim, centrais e primordiais) (CORTELLA, 2018, p. 62, grifo do autor).

Assim, uma vez demonstrado que, independentemente de como se originaram as discussões a respeito dos temas *Compliance* e Integridade Pública, sua relevância para o contexto educacional emerge da própria essência dessas instituições, apontarei brevemente, sem a intenção de fazer uma análise detalhada, como esses “Programas” têm sido implementados na área educacional.

Nesse sentido, o *Plano de Integridade e Boas Práticas* da Secretaria da Educação do Município de São Paulo (SÃO PAULO, 2020a) buscou, em 2020, analisar os riscos que as contratações emergenciais ofereciam para a integridade, ou seja, os casos em que ocorre a dispensa de licitação para aquisição de produtos e serviços. Durante a execução do plano de integridade foram registradas as “dores” mais relevantes dos servidores da SME com papel decisório envolvidos no processo de contratação emergencial (Quadro 4) (SÃO PAULO, 2020a).

#### Quadro 4 – Fragilidades na gestão de contratos identificadas por servidores da Secretaria da Educação do Município de São Paulo

PERSONA	CARGO	COMENTÁRIOS
 Persona 1	Gestora de Contrato	<i>"Eu gostaria de ter uma forma simples de visualizar a vigência dos contratos que sou gestora. Hoje preciso navegar por várias planilhas para ter essa informação".</i>
 Persona 2	Chefe de Núcleo	<i>"Uma vez perguntei para minha equipe: quantos contratos emergenciais nós temos? Eles não conseguiram me responder ..."</i>
 Persona 3	Diretora de Divisão	<i>"Eu preciso garantir que a gestão dos contratos aconteça de maneira eficiente sem prejuízo do recurso público".</i>

Fonte: adaptado do Plano de Integridade da SME (SÃO PAULO, 2020b, p. 25-27).

O Plano apresenta a ideia de que essas três personas identificam fragilidades na gestão de contratos da SME, que podem demandar contratações emergenciais desnecessárias. Dessa forma, essas contratações diretas, além de irregulares quando oriundas da falta de planejamento ou da desídia da administração pública, podem favorecer a ocorrência de corrupção. Verifica-se então a contribuição dos programas de integridade também para a sistematização da informação e padronização de processos e procedimentos. Na SME, todo esse trabalho foi realizado de forma integrada ao Atelier de Software, constituído como parte da Estratégia de Transformação Digital e Governo Aberto “Pátio Digital” no âmbito da SME pela Portaria nº 3.786 (SÃO PAULO, 2017) e suas alterações. O mapeamento de processos realizado pelo Atelier de Software e o levantamento e análise documental e de base de dados realizada pela Coordenadoria de Administração, Finanças e Infraestrutura possibilitaram a execução do plano, que resultou na ausência de contratos emergenciais para a prestação de serviços contínuos em 2020.

A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais também desenvolveu seu *Plano de Integridade da Educação Pública*, em dezembro de 2018 (MINAS GERAIS, 2017)<sup>14</sup>, com 22 ações e destaque para a melhoria do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE). O objetivo foi “subsidiar as tomadas de decisões sobre o quadro de pessoal, a distribuição de alunos nos processos de enturmação, o controle de processos pedagógicos das escolas estaduais e outros” (MINAS GERAIS, 2018). As ações buscam “promover a cultura da ética,

<sup>14</sup> Decreto Estadual nº 47.185/2017, de 12 de maio de 2017, que criou o Plano Mineiro de Promoção da Integridade.

transparência e *accountability*, com ênfase no fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, da gestão de riscos, aplicação efetiva de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção de atos ilícitos” (MINAS GERAIS, 2018).

A Secretaria de Educação e do Esporte do Estado do Paraná possui em sua estrutura um Núcleo de Integridade e *Compliance* (Nic), que funciona por meio da cooperação mínima de três agentes: 1 – controle interno, 2 – ouvidoria e transparência e 3 – *compliance*, ligados à Controladoria-Geral do Estado (CGE). Os Nics foram instituídos em todos os órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional e em serviços sociais autônomos do Governo Estadual do Paraná, por meio da Lei nº 19.857 (PARANÁ, 2019a)<sup>15</sup> e do Decreto nº 2.902 (PARANÁ, 2019b)<sup>16</sup>.

Outros estados, municípios e o próprio Ministério da Educação (MEC)<sup>17</sup> já contam com Programas de Integridade no setor educacional. No entanto, foge do escopo desta pesquisa realizar um levantamento de todos aqueles que adotaram Programas de Integridade e *Compliance*, pretendendo-se tão somente demonstrar que essa já é uma realidade que se concretiza de diferentes formas no âmbito da Federação.

Ainda assim, apenas pela similaridade encontrada entre os Institutos Federais (IFs) e o CEETEPS apresenta-se o Quadro 5, em que é possível identificar que todos os IFs da Região Sudeste já entregaram seus programas de integridade, podendo ser encontrados facilmente na página eletrônica da CGU ou do próprio instituto.

---
























<sup>15</sup> Lei nº 19.857, de 29 de maio de 2019, que instituiu o Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual e dá outras providências.

<sup>16</sup> Decreto nº 2.902, de 1º de outubro de 2019, que Regulamenta a Lei nº 19.857, de 29 de maio de 2019, que instituiu o Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual.

<sup>17</sup> Portaria nº 315, de 7 de fevereiro de 2019, designando a Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) como Unidade responsável pela coordenação, estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito do MEC.



**Quadro 5 – Programa/Plano de Integridade – Institutos Federais**

 ESTADO	 UNIVERSIDADES REGIÃO SUDESTE	 LINK PROGRAMA DE INTEGRIDADE OU CAMPANHA CGU	 PROGRAMA DISPONÍVEL	 MENÇÃO AO PROGRAMA NO SITE (LOCALIZADOR)
 Espírito Santo	 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo - IFES	<a href="https://www.ifes.edu.br/documentos-institucionais/18463-plano-de-integridade-do-ifes">https://www.ifes.edu.br/documentos-institucionais/18463-plano-de-integridade-do-ifes</a>	Sim	Sim
 Rio de Janeiro	 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ	<a href="https://portal.ifrj.edu.br/sites/default/files/IFRJ/Reitoria/resolucao_no_44-2018_homologa_o_plano_de_integridade_2018-2019_do_ifrj.pdf">https://portal.ifrj.edu.br/sites/default/files/IFRJ/Reitoria/resolucao_no_44-2018_homologa_o_plano_de_integridade_2018-2019_do_ifrj.pdf</a>	Sim	Sim
 Rio de Janeiro	 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense - IFF	<a href="https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65077/3/IFFLU_PLANO_Versao%202.pdf">https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65077/3/IFFLU_PLANO_Versao%202.pdf</a>	Sim	Sim
 Rio de Janeiro	 Colégio Pedro II	<a href="http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2019/D EZEMBRO/INTEGRIDADE/Plano%20de%20Integridade%20CPII%20com%20Portaria%20de%20Homologação_17_12_2019.pdf">http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2019/D EZEMBRO/INTEGRIDADE/Plano%20de%20Integridade%20CPII%20com%20Portaria%20de%20Homologação_17_12_2019.pdf</a>	Sim	Sim
 Minas Gerais	 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG	<a href="https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ifmg-plano-de-integridade.pdf">https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ifmg-plano-de-integridade.pdf</a>	Sim	Sim
 Minas Gerais	 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais - IFNMG	<a href="https://www.ifnmg.edu.br/programa-de-integridade/2-portal/reitoria/19351-plano-de-implementacao">https://www.ifnmg.edu.br/programa-de-integridade/2-portal/reitoria/19351-plano-de-implementacao</a>	Sim	Sim
 Minas Gerais	 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - IFSUDESTEMINAS	<a href="https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/plano-de-integridade-if-sudeste-mg.pdf/view">https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/plano-de-integridade-if-sudeste-mg.pdf/view</a>	Sim	Sim
 Minas Gerais	 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM	<a href="https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65345/3/IFTM_2018_PLANO.pdf">https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65345/3/IFTM_2018_PLANO.pdf</a>	Sim	Sim
 São Paulo	 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP	<a href="https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ifsp-instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-de-sao-paulo.pdf">https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ifsp-instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-de-sao-paulo.pdf</a>	Sim	Sim

Fonte: elaboração própria (2022).

É possível observar o fomento à adoção de programas de integridade nas instituições de ensino públicas federais em virtude do Decreto Federal nº 9.203 (BRASIL, 2017a), que determinou a criação de UGIs, e do Decreto Federal nº 10.756 (BRASIL, 2021b), que instituiu o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal, conforme ilustra o Quadro 5. No entanto, para além de folhas de papel, faz-se necessário que Sistemas de Integridade sejam compreendidos e desenvolvidos com enfoque no aprimoramento das relações humanas, que, segundo Zenkner (2020), “poderiam levar os funcionários públicos à adoção de comportamentos mais íntegros e capazes de tornar a rigorosa regulação estatal gradativamente desnecessária” (ZENKNER, 2020, p. 186).

## 2.2 Compliance e LGPD nas instituições de ensino

Nesse contexto de implantação de sistemas de *compliance* e integridade no setor educacional público, cabe analisar se seriam esses sistemas capazes de contribuir para que as

boas práticas exigidas pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (BRASIL, 2018c), em seu artigo 50, em seção denominada *Das Boas Práticas e da Governança*, sejam implementadas de modo mais estruturado pelas instituições de ensino.

Para Karl (2020, p. 54), a LGPD “inaugura uma nova fase para os programas de *compliance*, que, além do combate à corrupção e fraudes internas, passam também a buscar o uso seguro e ético de dados pessoais pelas organizações”. No mesmo sentido, Saavedra e Crespo (2020) indicam que o *Compliance*, após a promulgação da LGPD, já não se limita apenas a questões de prevenção da corrupção, mas precisa estar integrado ao sistema de governança de dados, uma vez que o risco de dados é característico da contemporaneidade. Assim, para os autores, o desafio do *Compliance* nos próximos anos será integrar-se cada vez mais a elementos de um Sistema de Gestão de *Compliance* de Dados ou *Compliance* Digital.

Autores como Guida et al. (2021) afirmam que há uma correlação muito clara entre ESG (*Environmental, Social, Governance*) e a área de proteção de dados, tanto no que diz respeito à economia da utilização de papéis gerada pelo princípio da minimização das informações (*environmental*), como no que se refere à parte social de respeito ao direito dos cidadãos, que não poderão ter seus dados divulgados a terceiros sem autorização (*social*), e à correta gestão dos documentos e informações das pessoas físicas (*governance*).

A LGPD, aprovada em 14 de agosto de 2018, entrou em vigor no Brasil no dia 18 de setembro de 2020 e provocou um alvoroço nas organizações, porque as forçou a adotar mecanismos estruturados de gerenciamento de riscos que incluíssem, entre as medidas mitigadoras, ações para implementação de uma cultura de proteção de dados.

No que diz respeito à administração pública, diferentemente do desenvolvimento de um Sistema de *Compliance* Anticorrupção, cuja adoção, em alguns estados, como São Paulo, não é exigida legalmente, o desenvolvimento de ações de adequação à proteção de dados pessoais tornou-se obrigatória por determinação de legislação federal. Desse modo, a lei dedicou de forma específica o capítulo IV ao tratamento dos dados pessoais pelo poder público. No estado de São Paulo, o governo editou o Decreto nº 65.347, de 9 de dezembro de 2020 (SÃO PAULO, 2020b), que dispõe sobre a aplicação da LGPD no âmbito estadual. O decreto dispõe, em seu artigo 6º, que o Ouvidor-Geral ficaria designado “como encarregado da proteção de dados pessoais no âmbito da Administração Pública Direta do Estado de São Paulo” (SÃO PAULO, 2020b). Com relação às entidades da administração pública indireta, da qual faz parte o CEETEPS, o artigo 8º determinou que elas deveriam indicar, mediante ato próprio, seus respectivos encarregados e que estes deveriam desempenhar suas atribuições em articulação com o Ouvidor-Geral. O encarregado de dados, conforme disposto no artigo 5º, inciso VIII, da

LGPD (BRASIL, 2018c), é a 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 Decreto Estadual (SÃO PAULO, 2020b) ainda estabeleceu, em seu artigo 2º, das Disposições Transitórias, o prazo de 90 dias, contados da publicação do decreto, que ocorreu em 10 de dezembro de 2020, para que as entidades da administração pública indireta encaminhassem ao Ouvidor-Geral do estado de São Paulo o plano de conformidade à LGPD. Esse plano foi tratado no artigo 50, § 2º, inciso I, da LGPD, que estabelece a possibilidade de as instituições adotarem programas de governança em privacidade e indica a estrutura mínima que ele deve ter (Figura 8).

**Figura 8 – Estrutura mínima do Programa de Governança em Privacidade em conformidade com a LGPD**



Fonte: elaboração própria (2022).

Essa preocupação do legislador com os dados pessoais tratados pelo Poder Público se dá em virtude da grande quantidade de dados dos cidadãos que está sob sua custódia. Conforme apontam Lippmann e Reis (2020), diferentemente das instituições privadas, o fornecimento de dados ao Poder Público é obrigatório.

Esse cenário revela a necessidade de estabelecer mecanismos que reforcem a segurança dos dados pessoais. No entanto, a LGPD não deve ser analisada apenas sob o aspecto da segurança, com medidas de gerenciamento de vulnerabilidades dos sistemas, varreduras, *backups*, testes de intrusão. Deve contemplar também medidas que garantam a privacidade dos titulares, atendendo aos limites impostos pela legislação quanto ao tratamento dos dados, assim como aos aspectos éticos relacionados ao manuseio desse ativo. Para Lima (2020), além de tecnologia e de ferramentas para proteger o sistema e a empresa, é preciso dar o devido espaço para pessoas e processos quando se trata de gestão de riscos.

O *Guia orientativo de tratamento de dados pessoais pelo Poder Público*, divulgado pela ANPD (BRASIL, 2022), afirma que o servidor público que descumpra as regras da LGPD está sujeito à responsabilização administrativa pessoal e autônoma, de acordo com o artigo 28 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) (BRASIL, 1942)<sup>18</sup>. Assim, vender banco de dados, alterar ou suprimir cadastros de forma inadequada ou usar dados pessoais para fins ilegítimos pode ensejar a responsabilização do servidor público.

Ainda, considerando o contexto da educação pública, o Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB, 2020) indica a necessidade de secretarias de educação e redes de ensino se adequarem à LGPD e garantirem que dados pessoais de estudantes, responsáveis legais, docentes e demais pessoas envolvidas no processo educacional sejam protegidas. Destaca ainda a relevância do tema para a educação, considerando o aumento no uso de recursos digitais pelo setor, impulsionado ainda mais pela pandemia de Covid-19, que acelerou a adoção de uma educação híbrida ao integrar momentos presenciais e remotos.

Nesse cenário, as organizações educacionais precisam cada vez mais se preocupar com a implementação de boas práticas que resguardem a privacidade de todos os envolvidos no processo educacional, ainda mais se considerarmos ser esse um espaço de aprendizagem, em que todas as ações desenvolvidas devem colaborar para a formação cidadã.

É possível identificar que as instituições de ensino públicas já estão promovendo medidas para se adequar à LGPD. Nesse sentido, o Instituto Federal de São Paulo nomeou a Comissão de Análise e Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (CGPD), composta por cinco pessoas, sendo o encarregado de dados designado por meio da Portaria nº 1.531/IFSP, de 25 de março de 2021 (SÃO PAULO, 2021a).

Ainda, ligadas à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, à qual o CEETEPS também se encontra vinculado, temos as seguintes instituições de ensino: Faculdade de Medicina de Marília (Famema); Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (Famerp); Universidade de São Paulo (USP); Universidade Estadual de Campinas (Unicamp); Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp); e Universidade Virtual do Estado de São Paulo (Univesp). Em pesquisas nos *sites* institucionais dessas instituições, foi possível verificar que USP, Unicamp e Univesp já têm encarregado de dados nomeado e fazem menção às ações de proteção de dados.

---

<sup>18</sup> LINDB. Art. 28. O agente público responderá pessoalmente por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro.

A implementação de sistemas de *compliance* que incluam a temática da proteção de dados ou de sistemas de integridade pode colaborar para que boas práticas de adequação à LGPD sejam incorporadas pelas instituições de ensino de forma facilitada e eficiente. Isso porque estabelece-se uma metodologia apropriada que contribui para as atividades que precisam ser desempenhadas pelas organizações no processo de adequação.

Para o CIEB, é altamente recomendável que sejam estabelecidas regras de governança e boas práticas, responsáveis por determinar de maneira mais objetiva os procedimentos a serem adotados durante o tratamento de dados pessoais, com a finalidade de assegurar a conformidade das atividades realizadas pela gestão pública educacional.

O CEETEPS iniciou o processo de adequação à LGPD por meio de um plano de ação elaborado no âmbito do Sistema de *Compliance* e Integridade. Isso possibilitou que o processo de adequação avançasse de forma mais rápida e que se criasse uma identidade visual única para os materiais de apoio que eram elaborados, conforme será apresentado no próximo capítulo, em que aprofundo os fundamentos e as práticas utilizados para construção desse Sistema no CEETEPS.

### 3 CONSTRUÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE NO CEETEPS

Este capítulo inaugura a pesquisa-ação propriamente dita. Nele busquei apresentar como ocorreu o processo de construção do Sistema de *Compliance* e Integridade no CEETEPS, à luz da teoria exposta nos capítulos 1 e 2 e das percepções obtidas durante o desenvolvimento das atividades. As práticas utilizadas e apresentadas levaram em consideração a cultura organizacional da instituição e o contexto diferenciado da gestão pública escolar. Por isso, sempre que possível, foi feita a opção pela construção coletiva das propostas por meio da integração de áreas já existentes, estimulando o envolvimento dos líderes e promovendo o sentimento de pertencimento ao Sistema de *Compliance* e Integridade que se pretendia instituir.

Assim, a fim de apresentar de que forma se iniciou essa construção no CEETEPS, iniciamos esta jornada identificando a estrutura organizacional dessa instituição.

#### 3.1 Estrutura organizacional da instituição

O CEETEPS é uma autarquia do estado de São Paulo vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico e é responsável por administrar 224 Etecs e 75 Faculdades de Tecnologia Fatecs estaduais, contando com mais de 323 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superior tecnológicos e de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, de acordo com informações divulgadas no site da instituição<sup>19</sup>.

A autarquia denominada inicialmente de Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo foi criada por meio do Decreto-Lei de 6 de outubro de 1969 (SÃO PAULO, 1969), com personalidade jurídica e patrimônio próprio e finalidade de articulação, realização e desenvolvimento da educação tecnológica. Em 30 de janeiro de 1976, a Lei nº 952, que cria a Unesp, por meio do artigo 15, transformou o CEETEPS em autarquia de regime especial associada à Unesp (SÃO PAULO, 1976).

Em 2011, o Conselho Estadual de Educação, por meio da Deliberação CEE nº 106, concedeu ao CEETEPS prerrogativas de autonomia universitária (SÃO PAULO, 2011). Em 4 de janeiro de 2022, por meio da Resolução nº 60 da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, de 30 de dezembro de 2021 (SÃO PAULO, 2022a), o CEETEPS foi reconhecido como Instituição Científica e Tecnológica do Estado de São Paulo (ICTESP).

---

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/>. Acesso em: 12 jun. 2022.

O Regimento do CEETEPS<sup>20</sup> (SÃO PAULO, 2012) apresenta, em seu artigo 5º, a organização da autarquia em: Conselho Deliberativo, Superintendência e Unidades de Ensino. Ao Conselho Deliberativo é atribuído, entre outras funções, exercer, como órgão normativo e deliberativo, a jurisdição superior do CEETEPS. A Superintendência é o órgão que coordena, supervisiona e dirige todas as atividades do CEETEPS e é exercida pelo Diretor Superintendente e, na falta dele, pelo Vice-Diretor Superintendente.

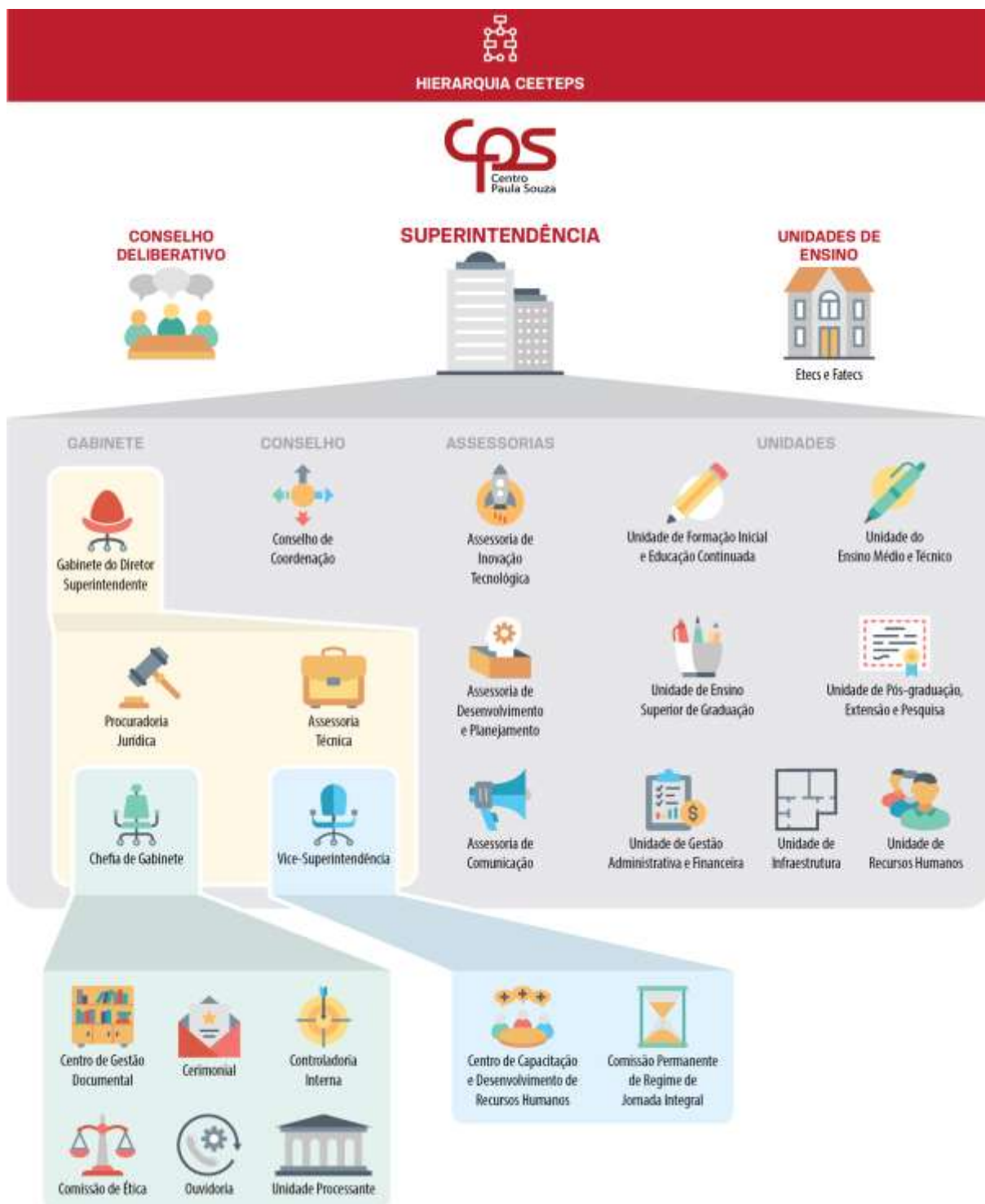
A Superintendência do CEETEPS conta com a seguinte estrutura: Gabinete do Diretor Superintendente; Conselho de Coordenação; Assessoria de Comunicação; Assessoria de Desenvolvimento e Planejamento; Assessoria de Inovação Tecnológica; Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa; Unidade do Ensino Superior de Graduação; Unidade do Ensino Médio e Técnico; Unidade de Formação Inicial e Educação Continuada; Unidade de Gestão Administrativa e Financeira; Unidade de Infraestrutura; e Unidade de Recursos Humanos.

Integram o Gabinete do Diretor Superintendente: a Vice-Superintendência; a Procuradoria Jurídica; a Chefia de Gabinete; e a Assessoria Técnica (SÃO PAULO, 2012) (Figura 9).

---

<sup>20</sup> Decreto nº 58.385, de 13 de setembro de 2012.

**Figura 9 – Estrutura organizacional do CEETEPS**



Fonte: elaboração própria (2022).

Subordinam-se à Chefia de Gabinete: a Unidade Processante; a Ouvidoria; a Comissão de Ética; a Controladoria Interna; o Cerimonial; e o Centro de Gestão Documental (SÃO PAULO, 2008).

O CEETEPS também conta com o apoio da Procuradoria Geral do Estado (PGE), porque, em 2004, a Constituição do Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 1989) foi alterada por



meio da Emenda nº 19, que modificou o artigo 99, acrescentando o inciso I, e atribuiu à PGE a competência para “representar judicial e extrajudicialmente o Estado e suas autarquias, inclusive as de regime especial, exceto as universidades públicas estaduais” (SÃO PAULO, 2004). Acrescentou também o artigo 11-A, que disciplinou a assunção das funções dos órgãos jurídicos das autarquias, inclusive as de regime especial, a PGE. Também determinou que os cargos e as funções de Procurador de Autarquia, exceto das universidades públicas estaduais, seriam extintos quando houvesse vacância.

Nesse sentido, o Procurador-Geral do Estado e a Diretora Superintendente do CEETEPS, por meio da Resolução Conjunta PGE-CEETEPS – 1, de 17 de maio de 2007<sup>21</sup> (SÃO PAULO, 2007), disciplinaram o exercício da Advocacia Pública na autarquia, considerando a necessidade de direcionar a execução das atividades de natureza contenciosa e consultiva por Procuradores do Estado e por Procuradores do CEETEPS.

Com relação à identidade do CEETEPS, que, segundo o IBGC (2015), refere-se à combinação entre a razão de ser, aonde se pretende chegar, o que é importante para a organização e a forma como são tomadas as decisões, o CEETEPS, de acordo com informações divulgadas em seu site institucional, estabelece:

**Missão:** Promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo.

**Visão:** Consolidar-se como referência nacional na formação e capacitação profissional, bem como na gestão educacional, estimulando a produtividade e competitividade da economia paulista.

**Valores:**

- Valorização e desenvolvimento humano
- Postura ética e comprometimento
- Respeito a diversidade e a pluralidade
- Compromisso com a gestão democrática e transparente
- Cordialidade nas relações de trabalho
- Responsabilidade e sustentabilidade
- Criatividade e inovação<sup>22</sup>.

A Figura 10 representa graficamente a identidade do CEETEPS por meio de uma árvore, com destaque para os seus valores, que suportam toda a missão e a visão da instituição. Para Zenkner (2021), a melhor representação de uma empresa pautada pelos valores de integridade é uma árvore, que precisa de raízes profundas para se estabilizar (que são os seus valores) e que, se bem cuidada, certamente renderá frutos.

<sup>21</sup> Publicada no diário oficial de 19 de maio de 2007, Poder Executivo – Seção I, p. 36/37.

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/missao-visao-objetivos-e-diretrizes/>. Acesso em: 12 jun. 2022.

**Figura 10 – Identidade do CEETEPS: Missão, Visão e Valores**



Fonte: elaboração própria (2022).

Essa mesma representação será utilizada no Código de Ética do CEETEPS, que buscará comunicar a todos os *stakeholders* da instituição os princípios que norteiam as ações realizadas na instituição e que são a base para normas que disciplinam a conduta dos agentes públicos do CEETEPS, conforme será abordado em seção específica deste trabalho.

### 3.2 O processo de construção do Sistema de *Compliance* e Integridade no CEETEPS

O Sistema de *Compliance* e Integridade no CEETEPS surgiu de uma iniciativa da Diretora Vice-Superintendente Professora Emilena Lorenzon Bianco, sendo compartilhada e aceita pela Diretora Superintendente Professora Laura Laganá. Assim, fui convidada, em março de 2020, para assumir o desafio de coordenar os trabalhos de construção e implantação do Sistema de *Compliance* e Integridade na Instituição, atuando como ponto focal.

Logo após aceitar o desafio, iniciei o processo de construção realizando um levantamento inicial dos principais instrumentos normativos que tratavam da forma como a organização se estruturava (Quadro 6).

#### Quadro 6 – Instrumentos normativos que dispõem sobre a estrutura organizacional do CEETEPS

 INSTRUMENTO NORMATIVO	 TEMA TRATADO	 ANO
Resolução Unesp nº 73	Estatuto dos Servidores Técnicos e Administrativos do Centro Paula Souza	1985
Deliberação CEETEPS 3	Dispõe sobre a reorganização da Administração Central do Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" (CEETEPS)	2008
Decreto nº 58.385	Aprova o Regimento do CEETEPS	2012
Deliberação CEETEPS 3	Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais – Etes do CEETEPS	2013
Deliberação CEETEPS 11	Regulamenta o regime disciplinar dos empregados públicos do CEETEPS (REDEPS)	2015
Deliberação CEETEPS 31	Aprova o Regimento das Faculdades de Tecnologia – Fatecs do CEETEPS	2016

Fonte: elaboração própria (2022).

Em seguida, tracei um paralelo entre os pilares tradicionais de um Sistema de *Compliance* e as áreas que desempenhavam ações que se relacionavam com esses pilares no CEETEPS (Quadro 7).

#### Quadro 7 – Funções de Integridade Pública – CEETEPS

 PILARES	 ÁREA	 INSTRUMENTO DE CRIAÇÃO	 ANO DE CRIAÇÃO
Canais de Denúncia	Ouvidoria	Lei Estadual nº 10.294/1999	01/09/1999
Controles Internos, Avaliação de Riscos e Monitoramento	Controladoria Interna	Deliberação CEETEPS 3	2008
Investigações Internas	Unidade Processante	Deliberação CEETEPS 3	2008
Treinamentos e Capacitação	Cetec Capacitações	Deliberação CEETEPS 3	2008

Fonte: elaboração própria (2022).

Também busquei identificar na autarquia outras áreas e comissões que desenvolvessem funções diretamente relacionadas com o Sistema de *Compliance* e Integridade. Nesse sentido, a Comissão Permanente de Orientação e Prevenção contra o Assédio Moral e Sexual (Copams)<sup>23</sup>, desde 2016, desempenha atividades relacionadas à orientação e prevenção de

<sup>23</sup> Instituída por meio da Portaria CEETEPS-GDS nº 1.334, de 20 de junho de 2016, inicialmente denominada de Comissão Permanente de Orientação e Prevenção contra o Assédio Moral (Copam). Em 2019, por meio da Portaria CEETEPS-GDS nº 2.560, de 26 de abril de 2019, incluíram-se ações de prevenção ao Assédio Sexual, portanto

assédio moral e sexual no CEETEPS, atuando diretamente nos casos em que tais práticas são cometidas, em articulação com a Ouvidoria e a Unidade Processante.

Dessa forma, não se tratava de criar algo absolutamente novo, mas de compreender o que já existia na instituição, o que ainda não era feito, o que podia ser melhorado e de que maneira poderíamos desenvolver ações de forma integrada e sistematizada que fortalecessem a integridade pública.

Nesse sentido, o Manual da CGU aponta que

instituir um programa de integridade não significa lidar com um assunto novo, mas valer-se de temas já conhecidos pelas organizações de maneira mais sistematizada. Nesse sentido, os instrumentos de um programa de integridade incluem diretrizes já adotadas através de atividades, programas e políticas de auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção, organizadas e direcionadas para a promoção da integridade institucional (BRASIL, 2017b, p. 7).

Por esse motivo, o CEETEPS optou pela constituição de um Comitê composto pelas áreas mapeadas na instituição que exerciam funções de *compliance* e integridade, com a coordenação dos trabalhos realizada por um servidor designado que atuaria como ponto focal. Assim, os trabalhos do Comitê foram coordenados por mim, conforme designação específica na Portaria CEETEPS-GDS nº 2.893<sup>24</sup>, de 4 de setembro de 2020 (SÃO PAULO, 2020c).

Nesse sentido, o CEETEPS adotou um modelo parecido com o instituído pela Portaria nº 1.089 (BRASIL, 2018a), que regulamentou o Decreto nº 9.203 (BRASIL, 2017a), no âmbito do Poder Executivo Federal, e estabeleceu que a coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade deveria ser exercida pela UGI, ou comitê. Nesse último caso, a Portaria afirma que é preciso contar com pelo menos um servidor designado para atuar permanentemente em questões relacionadas ao assunto.

O Decreto Federal nº 10.756 (BRASIL, 2021b)<sup>25</sup>, por sua vez, definiu, no âmbito do Poder Público do Executivo Federal, as áreas que exercem funções de integridade, mencionando de forma explícita a articulação que deve existir entre elas e as UGIs para a obtenção de informações necessárias ao monitoramento do programa de integridade.

---

ela passou a ser denominada Comissão Permanente de Orientação e Prevenção contra o Assédio Moral e Sexual (Copams).

<sup>24</sup> Portaria CEETEPS-GDS nº 2.893<sup>24</sup>, de 4 de setembro de 2020, publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo de 5 de setembro de 2020, Poder Executivo-Seção I. Dispõe sobre a designação de agentes públicos para compor o Comitê de *Compliance*, que coordenará a estruturação, execução e monitoramento do Sistema de *Compliance* no âmbito do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

<sup>25</sup> Artigo 2º, inciso IV - Para fins do disposto neste Decreto, considera-se: funções de integridade - funções constantes dos sistemas de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética e transparência.

Dessa forma, após esse panorama inicial, foi necessário buscar o apoio da alta administração para que as áreas da instituição responsáveis por essas funções de *compliance* e integridade pudessem compreender os benefícios dessa integração para a promoção de ações coletivas que fortalecessem a integridade pública institucional (Figura 11).

**Figura 11 – Formação do Comitê de *Compliance* e Integridade do CEETEPS**



Fonte: ComplianceCPS (2022).

Para engajar os responsáveis por essas áreas, foram realizadas reuniões individuais iniciais, a fim de apresentar a proposta de implementação do Sistema de *Compliance* e Integridade e convidá-los para participar de um Comitê que teria o objetivo de fomentar e articular ações que promovessem a integridade pública no CEETEPS.

### 3.2.1 O comitê de *Compliance* e Integridade do CEETEPS

O comitê<sup>26</sup> foi, então, formalmente constituído e composto por dez pessoas, que representavam as seguintes áreas da instituição: um representante da alta direção; cinco representantes do gabinete da superintendência; um representante da Procuradoria Geral do Estado; um representante da Controladoria Interna; um representante da Unidade Processante; e um representante da Ouvidoria. Das dez pessoas indicadas, sete tinham formação jurídica e três eram mulheres. Não havia nessa composição representantes das Unidades de Pós-

<sup>26</sup> Vídeo institucional sobre o Comitê de *Compliance* e Integridade do CEETEPS pode ser acessado pelo endereço eletrônico: [https://www.youtube.com/watch?v=S\\_olVnhziIs](https://www.youtube.com/watch?v=S_olVnhziIs). Acesso em: 9 jun. 2022.

Graduação, Extensão e Pesquisa; da Unidade de Ensino Superior de Graduação; nem da Unidade de Ensino Médio e Técnico.

A finalidade da organização do Comitê era proporcionar um espaço de diálogo e interação entre as áreas que exerciam funções de *compliance* e integridade no CEETEPS, a fim de que se articulassem e promovessem ações integradas de fomento a uma cultura ética e íntegra. Para isso, havia uma preocupação de que os membros compreendessem a importância de cada uma das áreas para o funcionamento da engrenagem do sistema, compreendessem a proposta do que se pretendia instituir, partilhassem da mesma visão e se engajassem com as ações. Assim, para o desenho das primeiras atividades do Comitê, foram realizadas reuniões em que se abriu espaço para discussão dos principais problemas da instituição relacionados aos riscos de *compliance* e integridade, a fim de que a partir daquele diálogo fossem pensadas as medidas iniciais de mitigação e controle.

A avaliação de riscos inicial foi realizada no âmbito do próprio Comitê utilizando-se a técnica de *brainstorming*. Na sequência, avançou-se na implementação de documentos iniciais que colaborassem na mitigação dos riscos identificados e na elaboração de um código de ética.

Assim, definiu-se a elaboração de 11 documentos iniciais, conforme Figura 12<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Os documentos finalizados até a data de encerramento desta dissertação podem ser acessados por meio da página eletrônica do CEETEPS: <https://www.cps.sp.gov.br/compliance/>. Acesso em: 9 jun. 2022.



**Figura 12 – Documentos de apoio do Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS**



Fonte: elaboração própria (2022).

Para a elaboração dos documentos, que demandaria análise das legislações internas do CEETEPS e do Estado de São Paulo, bem como das práticas já adotadas por outras instituições, entendeu-se que a divisão do Comitê em grupos menores contribuiria para uma interação maior da equipe, propiciando amplo debate sobre a realidade institucional. Assim, os membros do Comitê escolheram os documentos dos quais pretendiam participar ativamente da elaboração. Abriu-se também o convite aos servidores que representavam as áreas técnicas e coordenadorias de ensino para que pudessem colaborar. Três integrantes do gabinete da superintendência fizeram sua indicação para participar da elaboração de todos os documentos.

### 3.2.2 Da dinâmica dos grupos de trabalhos

Para elaboração dos primeiros documentos, foi realizado um cronograma anual e disponibilizados materiais de apoio dentro de uma equipe criada na plataforma Microsoft *Teams*.

Para levantamento dos materiais, foram realizadas consultas a documentos de outras instituições públicas e privadas disponibilizados na internet, preferencialmente na seguinte ordem: organizações pertencentes à Pasta da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo; Instituto Federal; e demais organizações. A título de exemplo, segue o Quadro 8<sup>28</sup> com os documentos pesquisados, conforme a ordem acima mencionada, para elaboração da Política de Brindes, Presentes e Hospitalidades; Relacionamento com Terceiros; e Conflito de Interesses.

**Quadro 8 – Benchmarking das Políticas de Compliance**

 POLÍTICA	 EMPRESAS PÚBLICAS	 EMPRESAS PRIVADAS	
 <b>Política de Brindes, Presentes e Hospitalidades</b>	 Política de Brindes e Presentes   Programa de Integridade e Código de Conduta	 Guia de Recebimento e Oferecimento de Presentes   Política de Brindes, Presentes, Entretenimento e Hospitalidade	 Política de Brindes, Presentes e Hospitalidades   Programa de Integridade
 <b>Política de Relacionamento com Terceiros</b>	 Política de Relacionamento com Fornecedores   Programa de Integridade e Código de Conduta	 Código de Conduta   Política de Relacionamento com Entidades Privadas	 Código de Conduta   Código de Conduta
 <b>Política de Conflito de Interesses</b>	 Lei nº 12.813/2013 Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego   Código de Conduta	 Código de Ética   Código de Conduta   Código de Conduta	 Política de Conflito de Interesses

Fonte: elaboração própria (2022).

Mesmo com a disponibilização prévia dos materiais, nas primeiras reuniões de cada grupo, era realizado um resumo dos documentos de apoio pesquisados para identificar de que

<sup>28</sup> O quadro apresenta apenas uma distinção geral entre público e privado, sem distinguir a administração pública direta e indireta.



forma outras organizações estavam trabalhando e propor uma análise considerando o contexto do CEETEPS.

A partir desse debate, em algumas reuniões sentia-se a necessidade de obter mais informações com as áreas da organização que tinham algum envolvimento com o assunto, o que era feito por meio de convite para que essas áreas participassem de uma próxima reunião do grupo de trabalho, ou de forma individual, por mim, que estava coordenando as atividades. Caso a reunião fosse feita de forma individual, as principais ideias eram trazidas para o grupo, ou, caso eu sentisse a necessidade, o convite era feito para que a própria área apresentasse suas considerações em reunião. Com base nesses primeiros estudos, era proposta uma redação preliminar para o documento que seria elaborado. O grupo, então, se envolvia com a redação, opinando e sugerindo novas ideias. Eu me responsabilizava por promover as alterações sugeridas e apresentar nova versão, e assim acontecia até haver um consenso sobre a proposta.

Dependendo da influência do documento em uma área específica do CEETEPS, o responsável pela área era novamente convidado a proceder a uma avaliação e a apresentar propostas para o seu aprimoramento. Depois, o documento retornava ao grupo de trabalho para os ajustes finais e, por fim, era submetido ao Comitê de *Compliance* e Integridade para votação.

A política de fraudes em concurso público, por exemplo, foi elaborada de forma articulada com o Departamento de Gestão de Seleção de Docentes e Auxiliares de Docentes (GSDAD), da Unidade de Recursos Humanos (URH), sendo realizadas cerca de 15 reuniões até a elaboração da versão final do documento.

### 3.2.3 Da dinâmica de aprovação das deliberações no Comitê

As ações desenvolvidas pelos grupos de trabalho eram apresentadas ao Comitê de *Compliance* e Integridade quando eram finalizadas. No Comitê, era realizada uma apresentação em que se demonstravam a metodologia utilizada para execução dos trabalhos do grupo, os principais conceitos estudados e o material produzido, e, na sequência, abria-se para um momento de debate. Quando o Comitê discordava, o tema voltava para o grupo de trabalho reavaliar, e, se fosse o caso, uma nova proposta era feita. Quando todas as considerações dos membros do Comitê eram satisfeitas ou devidamente justificadas, procedia-se à votação. Uma vez aprovado, o documento era submetido ao Gabinete da Superintendência do CEETEPS para análise da proposta e publicação no Diário Oficial do Estado.

A Figura 13 representa a dinâmica de construção e aprovação dos documentos pelo Comitê de *Compliance* e Integridade.

**Figura 13 – Dinâmica de construção e aprovação dos documentos pelo Sistema de Compliance e Integridade do CEETEPS**



Fonte: elaboração própria (2022).

Mesmo com toda essa dinâmica elaborada para incentivar a integração e o envolvimento dos participantes e possibilitar a ampliação do debate e a geração de ideias, havia um risco de que vieses coletivos como o *groupthink* reduzissem a capacidade de análise das ideias e propostas com o devido espírito crítico. Segundo Silveira (2020), os integrantes de um grupo podem deixar de expor seus pontos de vista se sentirem que, ao fazer isso, podem prejudicar a forte sensação de consenso com os demais colegas. Além disso, o medo de confrontar pontos de vista de integrantes do grupo que ocupam posições superiores também prejudica a análise das propostas. Ainda, segundo Silveira (2020), decisões supostamente colegiadas podem ser monopolizadas e refletir a visão individual de um membro mais poderoso ou especializado.

### 3.2.4 Grupo de trabalho LGPD

Ao mesmo tempo que as atividades com os grupos de trabalho do Comitê de Compliance e Integridade aconteciam, outra experiência era vivenciada por um grupo de três pessoas de diferentes áreas do CEETEPS (Assessoria Técnica da Superintendência, Assessoria de Inovação Tecnológica e Divisão de Informática) e que não se conheciam, para atender à demanda de adequação à LGPD. Inicialmente, ocorreu a nomeação de sete pessoas, por meio de um comunicado encaminhado por e-mail pelo Gabinete da Superintendência, em 28 de setembro de 2020. Pretendeu-se constituir o grupo respeitando a interdisciplinaridade exigida pela LGPD, que contempla aspectos técnicos de tecnologia da informação, aspectos jurídicos e de gerenciamento de projetos. Em 22 de março de 2021, o grupo sofreu uma alteração em sua composição, passando a contar com oito pessoas. Essa nova composição foi ratificada pela publicação em Diário Oficial do plano de conformidade do CEETEPS à LGPD, em 19 de

outubro de 2021 (Poder Executivo, Seção I, páginas 42 e 43) (SÃO PAULO, 2021b). Apesar de o grupo contar com oito pessoas, a maior parte das decisões enfrentadas no ano de 2021 envolveram aspectos jurídicos da LGPD, razão pela qual as reuniões foram semanais e apenas com o grupo de três pessoas mencionadas anteriormente e que detinham formação na área jurídica.

A Figura 14 representa a composição inicial dos membros do grupo de trabalho LGPD e sua reestruturação.

**Figura 14 – Composição inicial e reestruturação do grupo de trabalho LGPD**



Fonte: Plano de Conformidade do CEETEPS à LGPD (SÃO PAULO, 2021b).

Como coordenadora dos trabalhos de implantação do Sistema de *Compliance e Integridade* no CEETEPS, integrei o grupo LGPD desde a sua composição inicial, sendo designada como encarregada de dados da instituição por meio da Portaria CEETEPS-GDS 300, de 30 de abril de 2021, publicada no Diário Oficial do Estado em 1º de maio de 2021 (Poder Executivo, Seção I, página 37) (SÃO PAULO, 2021c). As trocas de experiências geradas nesse grupo permitiram a estruturação de um Programa de *Compliance Digital*. Os participantes de fato se envolveram com as pesquisas e com os debates, e percebia-se que os integrantes do grupo não tinham medo de expor as ideias, de afirmar que não sabiam a resposta e de divergir. Por vezes as reuniões se estendiam até que se chegasse a um consenso, e, quando isso não ocorria, os membros buscavam mais informações para que então, em próximas reuniões, pudessem amadurecer as ideias e tomar a decisão. Esse envolvimento, engajamento e entrosamento possibilitou ao grupo enfrentar questões complexas, como o uso de dados

peçoais para realização de pesquisas científicas; o uso de dados pessoais para a realização de trabalhos de conclusão de curso; a necessidade ou não do consentimento dos responsáveis legais para tratamento de dados pessoais de crianças e adolescentes durante o processo seletivo de vestibular/vestibulinho, debate em que se cotejou o direito de acesso à educação com a privacidade dos dados; a solicitação de dados de alunos por conselhos profissionais, independentemente de consentimento; a remoção de dados pessoais de divulgação de concurso público das páginas eletrônicas das unidades de ensino, debate em que se cotejou o direito à informação com o direito à privacidade.

As primeiras atividades realizadas pelo grupo de trabalho LGPD, assim que constituído em 2020, estiveram relacionadas à produção de conteúdos educacionais que dessem suporte à comunidade escolar para compreensão dos principais aspectos da legislação. Assim, foram produzidos o manual denominado *DNA da Lei n.º 13.709/2018* e uma série de trilha de vídeos<sup>29</sup>, conforme é possível observar na Figura 15.

**Figura 15 – Vídeo das ações educativas para adequação do CEETEPS à LGPD**



Fonte: elaboração própria (2022).

Na sequência, o grupo elaborou o *Plano de Conformidade do CEETEPS à LGPD* (SÃO PAULO, 2021b) e solicitou a designação do encarregado de dados. Para isso, realizou uma série de debates e utilizou a técnica de *benchmarking* para pesquisas em outras instituições, especialmente públicas, que já tivessem divulgado ações de adequação à LGPD. Foram analisados os materiais das instituições Defensoria Pública do Estado de São Paulo; Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo; Instituto Nacional de Tecnologia da Informação; Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo; Agência Nacional de Telecomunicação; Ministério das Comunicações; Conselho Nacional do Ministério Público; Conselho da Justiça Federal (Quadro 9).

<sup>29</sup> Os acessos aos vídeos foram contabilizados até 30 de janeiro de 2022.

### Quadro 9 – Instituições públicas pesquisadas com ações de adequação à LGPD publicadas até fevereiro de 2021

INSTITUIÇÃO	PUBLICAÇÃO	DESCRIÇÃO
 <b>DEFENSORIA PÚBLICA</b> DO ESTADO DE SÃO PAULO	Ato Normativo DPG nº 183, de 21 de setembro de 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituiu o órgão encarregado pelo tratamento de dados pessoais.</li> </ul>
 <b>ASSEMBLEIA</b> <b>LEGISLATIVA</b>	Decreto nº 65.347 de 09/12/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispõe sobre a aplicação da Lei federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD), no âmbito do Estado de São Paulo.</li> <li>• Designa o Ouvidor Geral como ED no âmbito da Adm. Pública Direta do Estado de São Paulo.</li> </ul>
 <b>ITI</b> Instituto Nacional de Tecnologia da Infância	Portaria 58 de 17/12/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomeação de servidor como ED.</li> </ul>
 <b>TRIBUNAL DE JUSTIÇA</b> DO ESTADO DE SÃO PAULO	Portaria nº 9912 de 04/09/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomeação de grupo de servidores para desempenhar a função de ED.</li> <li>• Institui o Gabinete de Apoio ao Encarregado e o Comitê Gestor de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais.</li> </ul>
	Portaria nº 9918 de 22/09/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institui a Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais no Poder Judiciário do Estado de São Paulo.</li> </ul>
 <b>ANATEL</b>	Portaria nº 1197 de 25/08/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuiu as competências relativas ao exercício das atividades de ED a uma área e designou o chefe como ED.</li> <li>• Instituiu o Escritório de Apoio à Proteção de Dados (EAPD) para suporte ao ED.</li> </ul>
 <b>COM</b>	Portaria nº 1453 de 23/11/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituiu o Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais responsável pela elaboração do Programa de Governança em Privacidade - PGP do Ministério das Comunicações, pela avaliação dos mecanismos de tratamento e proteção de dados existentes e pela proposição de ações voltadas ao seu aperfeiçoamento, com vistas ao cumprimento da LGPD.</li> <li>• ED designado pela Portaria nº 28/SEI-MCOM de 05/02/2021.</li> </ul>
 <b>CNMP</b> Conselho Nacional do Ministério Público	Portaria CNMP-PRESI Nº 202 de 09/11/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designa o Encarregado de Dados.</li> </ul>
 <b>JUSTIÇA FEDERAL</b> Conselho da Justiça Federal	Portaria nº 64-CJF de 04/02/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolve que o exercício da função de controlador é atribuído ao Ministro Presidente.</li> <li>• Resolve que o exercício da função de encarregado de dados é atribuído ao Secretário Geral.</li> <li>• Resolve que as reclamações, comunicações e pedidos de esclarecimentos serão dirigidos à Ouvidoria que encaminhará ao ED.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria (2022).

No Plano de Conformidade à LGPD, foram previstas, para os anos de 2021 e 2022, determinadas ações, conforme Figura 16.

**Figura 16 – Etapas de Construção e Execução das ações de adequação à LGPD no CEETEPS para os anos de 2021 e 2022**



Fonte: Plano de Conformidade do CEETEPS à LGPD (SÃO PAULO, 2021b).

Exceto o item *resposta a incidentes*, o grupo de trabalho LGPD deu andamento em todas as ações que haviam sido planejadas para execução nos anos de 2021 e 2022. O aviso de privacidade para os *sites* institucionais do CEETEPS foi elaborado pelo grupo de trabalho LGPD após reunião inicial com todos os desenvolvedores da instituição. Depois que o documento foi criado, ocorreu nova submissão aos desenvolvedores para que pudessem apresentar sugestões, e então foi realizada a reunião de validação. Também foi elaborada uma instrução normativa de transferência interna e externa de dados pessoais, com o objetivo de orientar os servidores sobre como deveriam proceder em caso de solicitações de compartilhamento de dados pessoais. Para isso, foram realizadas reuniões internas com as áreas da Administração Central a fim de compreender a prática atual e o impacto das novas orientações. Percebeu-se que tanto a Administração Central quanto as Unidades de Ensino eram



instadas constantemente a compartilhar dados de alunos, sem embasamento legal para justificar essa transferência.

O grupo de trabalho LGPD deliberou não escrever em 2021 a política de proteção de dados do CEETEPS, porque havia a expectativa de publicação da Política do Estado de São Paulo, que serviria de diretriz para todas as instituições públicas do estado. Nesse sentido, foram publicadas a Política de Governança de Dados e Informações (PGDI)<sup>30</sup> e a Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP)<sup>31</sup>, em 30 de dezembro de 2021.

As duas políticas apresentam um anexo III, que estabelece, por meio de tabelas de providências, responsabilidades para elaboração de documentos que visam adequar os órgãos e entidades da Administração Indireta do Estado de São Paulo à LGPD. Para isso, definiu ações que deveriam ser desenvolvidas pelo Comitê Gestor de Governança de Dados e Informações do Estado de São Paulo (CGGDIESP); pelo Conselho Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação (COETIC); pelo Arquivo Público; pelos órgãos e entidades; pelo encarregado de proteção de dados da administração direta; e das indiretas. Não foi previsto prazo de execução nas tabelas, e algumas ações que ficaram sob responsabilidades das entidades e do encarregado de dados dependem de modelo padrão ainda a ser definido.

O grupo de trabalho LGPD, após estudo e duas reuniões que visaram discutir a PDGI e PPDP, replanejou suas atividades, estabelecendo uma ordem de prioridade para cada uma das ações identificadas no anexo III que não faziam parte de seu planejamento inicial.

O mapeamento<sup>32</sup> dos dados pessoais institucionais, previsto para ser executado em 2022, contou com uma fase de identificação das práticas adotadas por instituições de ensino como USP, Unicamp, Instituto Federal, Unesp, Univesp e Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Isso porque pretendeu-se compreender, por meio desse *benchmarking*, como essas instituições se organizaram administrativamente para cumprimento das ações de adequação à LGPD, uma vez que os integrantes do grupo de trabalho LGPD não têm dedicação exclusiva,

---

<sup>30</sup> Política de Governança de Dados e Informações (PGDI), no âmbito da Administração Pública Estadual, por meio da Deliberação Normativa CGGDIESP-1, de 30 de dezembro de 2021, publicada no Diário Oficial do Estado em 31 de dezembro de 2021, Executivo – Caderno 1, Seção I, p. 14-16. Disponível em: [http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/nav\\_v6/index.asp?c=31384&e=20211231&p=1](http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/nav_v6/index.asp?c=31384&e=20211231&p=1). Acesso em: 9 jun. 2022.

<sup>31</sup> Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP), no âmbito da Administração Pública Estadual, por meio da Deliberação Normativa CGGDIESP-2, de 30 de dezembro de 2021, publicada no Diário Oficial do Estado em 31 de dezembro de 2021, Executivo – Caderno 1, Seção I, p. 16-18. Disponível em: [http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/nav\\_v6/index.asp?c=31384&e=20211231&p=1](http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/nav_v6/index.asp?c=31384&e=20211231&p=1). Acesso em: 9 jun. 2022.

<sup>32</sup> Instrumento necessário à compreensão de como a instituição lida com os dados pessoais, visando identificar quais são os dados pessoais tratados, classificá-los, definir bases legais e identificar o fluxo dos dados, as medidas de segurança implantadas, os *softwares* e sistemas utilizados. O mapeamento dará suporte para identificação de riscos e elaboração do relatório de impacto previsto no artigo 5º, inciso XVII, da LGPD.

o que dificulta a realização das atividades de mapeamento, que são complexas, ainda mais se considerarmos a estrutura organizacional do CEETEPS. Pretendia-se também compreender se essas instituições haviam utilizado ferramentas tecnológicas para o mapeamento e quais haviam sido os benefícios apresentados.

No entanto, apesar de o contato ter sido realizado, não obtivemos retorno de três instituições, e apenas a Univesp concretizou a participação na reunião proposta. Apesar de não termos conseguido em um primeiro momento avançar com as demais instituições, a troca de experiências com a Univesp foi bastante positiva, uma vez que eles já avançaram no mapeamento dos dados institucionais e contaram com um *software* de apoio para execução dessa atividade. Foi possível identificar também que os servidores designados pela Univesp para o Programa de Conformidade à LGPD não têm dedicação exclusiva.

### *3.2.5 Estratégias utilizadas para comunicação das ações do Sistema de Compliance e Integridade do CEETEPS*

Desde o início do Sistema de *Compliance* e Integridade, foi prevista a necessidade de um profissional da área de *design* para auxiliar na parte gráfica dos materiais que seriam desenvolvidos. A ideia era que, no planejamento das ações, já houvesse uma preocupação com a forma que elas seriam comunicadas, facilitando a leitura e a compreensão. Nesse sentido, os textos das políticas e demais documentos que seriam elaborados deveriam ser escritos de maneira clara, acessível e agradável esteticamente. Assim, temas de difícil compreensão poderiam ser facilmente assimilados, aproximando e engajando todos os funcionários do CEETEPS. Foi com essa preocupação que comecei a me interessar cada vez mais em trazer para o projeto as ideias do *legal design*. Essa prática procura utilizar elementos de *design*, como gráficos, imagens, cores, ícones e outros recursos, para facilitar a compreensão de informações jurídicas complexas. Não existe um marco específico para sua utilização, no entanto o termo foi difundido por volta de 2013 pela Diretora Margaret Hagan, da Universidade de Stanford, após a fundação do *The Legal Design Lab* (NYBO; MAIA; CUNHA, 2020).

Nesse sentido, iniciamos um trabalho para ilustrar por meio de infográficos documentos complexos do CEETEPS, como o *Regulamento disciplinar dos empregados públicos* (SÃO PAULO, 2015), também conhecido como REDEPS, além de todas as políticas que estavam sendo construídas, desenvolvendo duas versões: a escrita e a gráfica. O objetivo foi facilitar a



compreensão, despertar a curiosidade e incentivar a transparência. As Figuras 17 e 18 exemplificam o formato dos materiais<sup>33</sup>.

**Figura 17 – Infográfico Deliberação, Instrução e Política CEETEPS**



Fonte: adaptado de São Paulo (2021d).

Assim, nos documentos mais textuais, preoquei-me em inserir glossários de termos técnicos. Nos procedimentais, trabalhei com fluxos para os processos. Por fim, busquei adaptar para um formato visual documentos complexos e que recebem a alcunha de *chatos* pelo seu “juridiquês”, sendo, apesar da importância, pouco acessados. O aviso de privacidade que, após a LGPD, encontramos na maior parte dos *sites* que acessamos informando de que forma aquela instituição realiza o tratamento dos dados pessoais que coleta por meio de sua página eletrônica também foi pensado no CEETEPS para oferecer ao titular de dados uma leitura mais agradável, sob a forma de perguntas e respostas, utilizando cores e imagens, diferenciando-se do padrão normalmente encontrado, que é de um texto corrido e com letra pequena, que desestimula o leitor já pouco interessado a tomar conhecimento de um tema que envolve direitos de sua personalidade. A Figura 18 exemplifica o formato do material<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Os infográficos podem ser acessados por meio da página eletrônica do CEETEPS: <https://www.cps.sp.gov.br/compliance/>. Acesso em: 9 jun. 2022.

<sup>34</sup> O aviso de privacidade do CEETEPS pode ser acessado por meio da página eletrônica do CEETEPS: <https://www.cps.sp.gov.br/aviso-de-privacidade/>. Acesso em: 9 jun. 2022.

**Figura 18 – Aviso de Privacidade CEETEPS**



Fonte: adaptado de São Paulo (2021e).

No *site* do CEETEPS, foi criada uma aba denominada *Compliance e Proteção de Dados* para divulgação de todos os materiais elaborados (políticas, deliberações importantes para a instituição, infográficos, entre outros) e foram disponibilizados vídeos que abordassem temas relevantes para estimular a cultura de integridade pública, como o *Liberdade de Cátedra – Direitos e Limites* (2021). Também foram elaborados vídeos em formato de animação para explicar o significado do Sistema de *Compliance* e Integridade no âmbito da instituição, objetivando motivar e envolver toda a comunidade escolar, inserindo nas comunicações o *slogan* “Vamos juntos nesse movimento”.














O elemento *transparência* foi um fator preponderante para a divulgação de todas as ações, desde a sua idealização até os resultados, porque, conforme Zenkner (2019), o conceito de transparência precisa ser estabelecido dentro de todos os setores de uma empresa, para que somente depois se estabeleça um sistema de controle interno que caminhe em direção à boa governança.

### 3.3 Políticas e Código de Ética

O *brainstorming* inicial realizado pelo Comitê de *Compliance* para entendimento das principais vulnerabilidades institucionais relacionadas à integridade pública identificou a necessidade de elaborar 11 documentos (Figura 12) para oferecer suporte às áreas técnicas e

aos servidores da autarquia em temas relacionados a *compliance* e integridade pública. Até a finalização desta dissertação temos o *status* das atividades conforme Quadro 10.

**Quadro 10 – Status dos documentos previstos no Plano de *Compliance* e Integridade do CEETEPS**

 <b>STATUS ATUALIZADO DAS POLÍTICAS</b>		
<b>AÇÕES</b>	<b>SITUAÇÃO</b>	<b>VOTAÇÃO</b>
Estabelecer Compromisso Ético e Integro da Liderança	 Não iniciada	
Estabelecer Código de Ética	 Em execução	
Estabelecer Política e Práticas de Prevenção de Conflito de Interesse	 Publicada no Diário Oficial (Poder Executivo, Seção I, Pág. 43, 19/10/2021)	Aprovada pelo GDS
Estabelecer Política e Práticas de Recebimento de Presentes e Participação em Eventos	 Publicada no Diário Oficial (Poder Executivo, Seção I, Pág. 43, 19/10/2021)	Aprovada pelo GDS
Estabelecer Política e Práticas de Relacionamento com Terceiros	 Publicada no Diário Oficial (Poder Executivo, Seção I, Pág. 46, 23/11/2021)	Aprovada pelo GDS
Estabelecer Política e Práticas de Combate à Fraude em Concursos Públicos	 Publicada no Diário Oficial (Poder Executivo, Seção I, Pág. 47, 12/03/2022)	Aprovada pelo GDS
Estudo sobre a Viabilidade e Atribuições da Comissão de Ética	 Pronta	Encaminhada ao GDS (aprovada)
Aviso de Privacidade	 Publicada no Diário Oficial (Poder Executivo, Seção I, Pág. 46, 23/11/2021)	Aprovada pelo GDS
Estabelecer Termo de Compromisso com os Padrões Éticos e de Integridade para todos os Servidores	 Em execução	
Estabelecer Política e Práticas de Gestão de Recursos Humanos Relacionados à Integridade Organizacional	 Em execução	Está sendo articulado com a URH
Manual de Direitos Autorais, Imagem e Voz	 Pronta	Aprovada pelo GDS
Política de Proteção de Dados	 Em execução	

Fonte: elaboração própria (2022).

As políticas são documentos de apoio que compõem um dos pilares dos programas tradicionais de *compliance*. Elas traçam regras gerais para toda a instituição a respeito de temas considerados relevantes para a organização e que devem nortear a atuação de todas as áreas e departamentos. É da essência da administração pública, em razão de sua natureza jurídica, guiada por princípios constitucionais como legalidade e publicidade (artigo 37, *caput*, da CF) (BRASIL, 1988), documentar seus atos para que eles sejam exigíveis e publicizados. No entanto, no CEETEPS, percebi a ausência de políticas estratégicas que direcionassem os procedimentos que deveriam ser adotados nos níveis tático e operacional, sendo mais comuns os regramentos escritos no nível tático.

Ademais, o fato de as principais regras serem criadas setorialmente pelas áreas técnicas e de não haver um repositório único, de fácil acesso, prejudica a transparência e conformidade, uma vez que mesmo os regramentos que estão disponíveis digitalmente precisam ser acessados por meio das páginas eletrônicas dessas áreas técnicas, gerando dificuldade principalmente para aqueles que ingressam no CEETEPS ou passam a exercer novas funções.

O CEETEPS tem um núcleo de documentação, ligado ao Centro de Gestão Documental (CGD), que é responsável pela coleta, controle e disseminação dos atos normativos, enunciativos e de correspondência publicados no Diário Oficial do Estado de São Paulo, bem como da legislação federal e estadual que tenha relação com os objetivos e atividades exercidas pela Instituição. No entanto, apenas os principais documentos solicitados ao núcleo encontram-se disponíveis em sua página eletrônica. O restante precisa ser solicitado por e-mail ao CGD, sendo necessário informar o número do documento para localização, evidenciando outra dificuldade, porque nem sempre o número é conhecido, e não há mecanismos para que a pesquisa seja realizada por tema.

Ademais, as instruções criadas pelas próprias áreas da instituição não são controladas pelo CGD. Por esse motivo, o Comitê buscou disponibilizar as políticas criadas na página eletrônica da instituição, bem como levou a discussão para as áreas competentes referentes à necessidade de criação de um repositório legislativo único.

O Comitê também deliberou sobre a necessidade de elaborar o Código de Ética do CEETEPS. Em razão da complexidade e relevância desse documento, resolvi dedicar um espaço nesta dissertação para relatar as etapas da construção do Código.

Primeiro, é bom esclarecer que, no CEETEPS, optou-se pela nomenclatura *Código de Ética* em vez de *Código de Conduta*, uma vez que o objetivo do documento era tratar dos princípios éticos que devem nortear o comportamento dos agentes públicos da instituição e registrar nesse documento todos os regramentos existentes que tratam especificamente da conduta desses agentes e dos mecanismos de punição.

Feito esse esclarecimento, outro ponto que se considerou relevante nesse processo foi que os livros de *compliance* que tratam do tema na esfera privada se referem a esse documento como o principal instrumento da empresa para divulgar os princípios e valores corporativos, comparando-os com a pirâmide da hierarquia das normas, proposta pelo jurista alemão Hans Kelsen (CUNHA; EL KALAY, 2019) (Figura 19).

**Figura 19 – Pirâmide da Hierarquia das normas de Kelsen e das organizações**



Fonte: adaptado de Cunha e El Kalay (2019).

No entanto, diferentemente das instituições privadas, que podem fazer qualquer coisa que não esteja proibida em lei, a administração pública somente pode atuar dentro dos limites previstos na legislação, uma vez que está sujeita ao princípio da legalidade. Assim, enquanto as organizações privadas não tinham o dever legal de instituir regramentos internos que nortegassem o comportamento de seus empregados, nem mesmo departamentos responsáveis por investigação interna, até a entrada em vigor da lei Anticorrupção em 2013, as instituições públicas já contavam com um amplo arcabouço legislativo para direcionar o comportamento dos seus servidores. No CEETEPS, temos os documentos conforme Figura 20<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Esses documentos podem ser acessados por meio da página eletrônica do CEETEPS: <https://www.cps.sp.gov.br/compliance/>. Acesso em: 9 jun. 2022.

**Figura 20 – Normas que disciplinam a conduta dos agentes públicos do CEETEPS**



Fonte: elaboração própria (2022).

Assim, considerando que a administração pública é altamente regulada e que particularmente no CEETEPS já existiam documentos que tratavam da conduta dos agentes públicos, optou-se pela elaboração de um *Código de Princípios Éticos* que apresentasse os valores que deveriam nortear a conduta dos agentes públicos da instituição e que apontasse para os documentos já elaborados. A proposta, ainda, foi que o documento pudesse ser elaborado utilizando-se as técnicas de *legal design*, buscando tornar clara, acessível e agradável a sua leitura, possibilitando um maior contato com o documento e melhor apropriação de seu conteúdo pelos membros da organização. Ademais, pretendeu-se criar um espaço para que esses temas fossem amplamente discutidos, oportunizando a participação de todos na construção do código para que os servidores sentissem que as diretrizes instituídas eram fruto da vivência e anseios de toda a comunidade escolar.

Spinelli e Cruz (2019) afirmam que:

Imprescindível, portanto, a verificação da existência de um código de ética e de conduta que traga de forma clara os valores defendidos pela organização e pelos seus servidores e a conduta que é deles esperada. Servidores devem ser encorajados a serem profissionais, no sentido do termo em que faça parte da ética de sua profissão não se envolver em corrupção. A ética profissional do agente público deve ser aquela que o leve a sempre decidir de acordo com o interesse público e a lei, que o impeça de solicitar ou receber presentes, que o guie sempre a evitar a ocorrência de conflitos de interesses e a preservar informações confidenciais (SPINELLI; CRUZ, 2019, p. 239).

Nesse sentido, relato a seguir as ações que foram executadas até a divulgação do Código e as razões que as motivaram, entendendo que a forma como foram desenhadas colaboram com



o fortalecimento da cultura de integridade. Para Schein (2020), pode se ver claramente como a cultura é criada, inserida e envolvida quando alguém a introduz no plano da organização e de seus grupos internos.

Dessa forma, para a primeira reunião com o grupo de trabalho, foi realizada uma apresentação em que se estabeleceu a seguinte pauta: principais legislações da instituição que já abordavam o tema; assuntos que precisavam constar no Código de Ética; discussão sobre a nomenclatura *código de ética* ou *código de conduta*; apresentação da proposta de *legal design* para o código; discussões sobre a estratégia para envolvimento da liderança do CEETEPS e dos demais agentes públicos na elaboração do documento; discussões sobre o instrumento legal e o órgão responsável pela aprovação do Código no âmbito da instituição<sup>36</sup>.

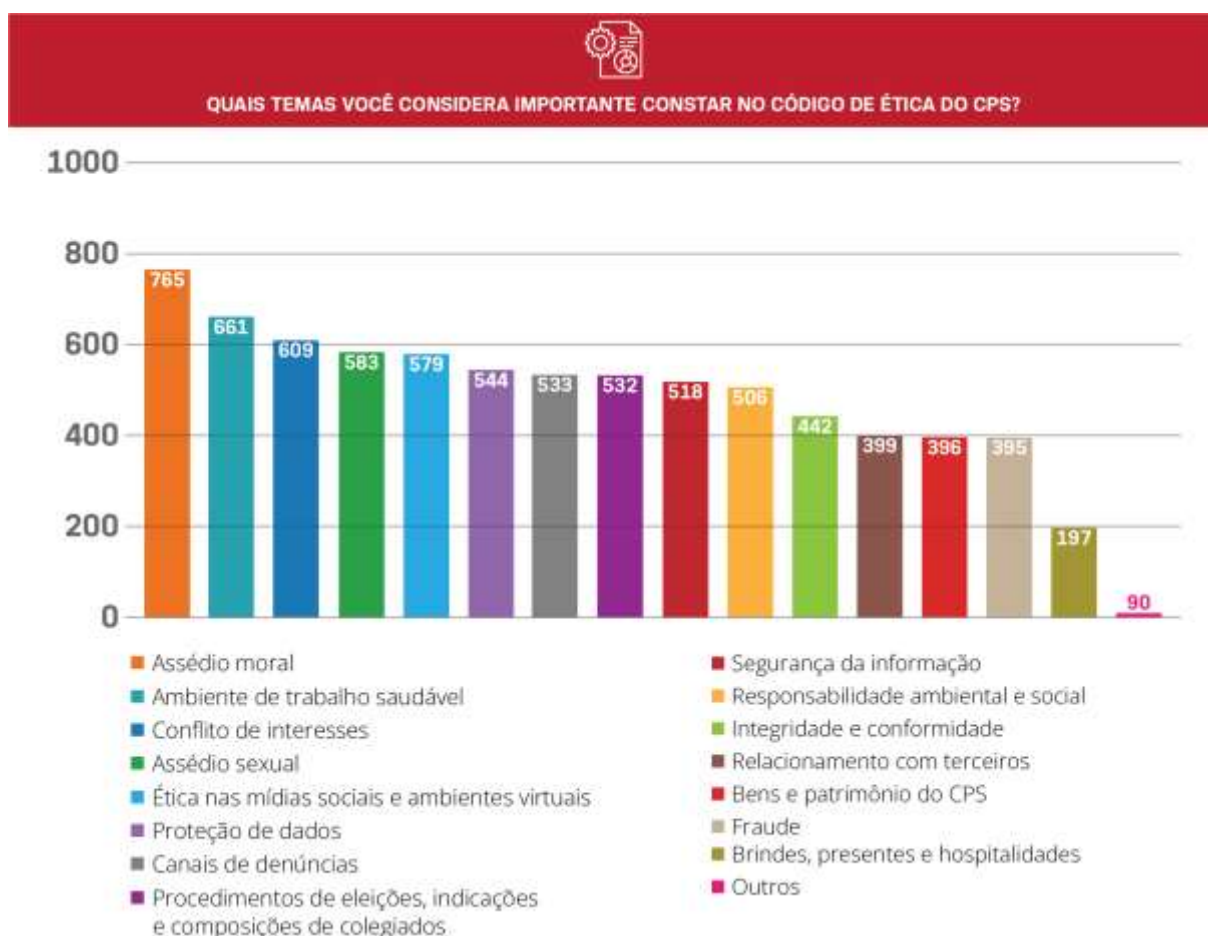
Foi apresentada tanto ao grupo de trabalho quanto ao Comitê a proposta de abrir uma consulta pública para oitiva de todos os agentes públicos da comunidade escolar, a fim de que pudessem apresentar inclusive propostas de elaboração de redação dos temas de interesse do código. No entanto, houve o entendimento de que, se o questionário fosse aberto, não haveria condições humanas de analisar todas as respostas. Sendo esse o posicionamento final, alguns temas como os identificados na Figura 21 foram sugeridos em um formulário eletrônico e encaminhados para todos os servidores do CEETEPS (equipe administrativa, docentes, coordenadores, diretores), a fim de que opinassem sobre aqueles que consideravam importante constar no Código de Ética e possibilitando a inserção de novas propostas em um campo denominado “Outros”. O tema mais recorrente das respostas “Outros” foi *acessibilidade e inclusão*. Oportunizou-se também, por meio dos comunicados enviados por e-mail e dispostos no *site* institucional, bem como por meio de vídeo de divulgação, que a comunidade pudesse participar encaminhando materiais de apoio à elaboração do código. Foram recebidos 12 e-mails.

Na Figura 21 está representado o resultado da pesquisa realizada que obteve a participação de 946 servidores.

---

<sup>36</sup> O Decreto nº 58.385 (SÃO PAULO, 2012) aprovou o Regimento do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” – CEETEPS e, em seu artigo 8º, inciso I, atribuiu como competência do Conselho Deliberativo: exercer, como órgão normativo e deliberativo, sua jurisdição superior.

**Figura 21 – Consulta Pública sobre os temas que deveriam ser abordados no Código de Ética do CEETEPS**



Fonte: São Paulo (2021d).

O grupo deliberou também pela realização de uma reunião com todas as Coordenadorias e Assessorias do CEETEPS, que são responsáveis pelas áreas de negócio, a fim de que elas fossem informadas e consultadas sobre a proposta do Código, bem como colaborassem incentivando o envolvimento de suas áreas. Ficou definido que, após o resultado da consulta pública, as Coordenadorias/Assessorias seriam consultadas e apresentariam sugestões de redação. Foi definido um cronograma para elaboração do Código que contemplou a validação do texto pelas Coordenadorias/Assessorias e Comitê de *Compliance*.

Após o resultado da consulta pública às Unidades de Ensino, oportunizou-se às áreas da Administração Central que desempenhavam ações relacionadas ao tema identificado na pesquisa que participassem da elaboração do texto que seria inserido no Código de Ética.



Em matéria publicada na revista do CEETEPS<sup>37</sup>, afirmei que “Gostamos de dizer que o *compliance* é um movimento da instituição em torno de uma cultura ética e de integridade. O Código fortalecerá ainda mais essa cultura. Não é uma letra morta em um papel”.

Foi por acreditar que a cultura é estabelecida por esse processo de interação que a participação de toda a comunidade escolar foi condicional para o processo de elaboração do código. Conforme Schein (2020, p. 1), a cultura é “criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”.

Após a conclusão do código, uma série de ações para divulgação de seu conteúdo foram idealizadas, como trilhas de vídeos, animações e propostas de formações, como espaços de reflexão sobre a importância da adoção das práticas instituídas.

---

<sup>37</sup> Ano 15, ed. 84, p. 3-7, nov./dez. 2021. Matéria intitulada *A Maneira CPS de ser*. A revista pode ser acessada pelo endereço eletrônico: <https://www.cps.sp.gov.br/revista/edicao-84/>. Acesso em: 9 jun. 2022.

#### 4 TRAJETÓRIA PERCORRIDA: RESULTADOS, REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES

Este não é um capítulo comum. Foi um dos mais difíceis de escrever, apesar de não ser tão longo. Nele busquei refletir sobre as vivências do processo de implantação, resgatar os aprendizados que essa experiência de pesquisa-ação proporcionou e refletir sobre implantações de Sistemas de *Compliance* e Integridade em instituições públicas escolares. Assim, nesse misto de resgate de memórias e reflexões, espero que esse último capítulo possa contribuir para o avanço das discussões e implantações desses Sistemas nas escolas públicas.

Com relação aos resultados observados após o início das atividades de *Compliance* e Integridade do CEETEPS, convém lembrar que os trabalhos ainda são recentes, pois o Comitê foi constituído em 4 de setembro de 2020, por meio da Portaria CEETEPS-GDS 2.893, mencionada no capítulo 3, o que equivale a um período de 1 ano e oito meses até o encerramento desta dissertação. Portanto, ainda há muito a ser feito para consolidação de um Sistema de *Compliance* e Integridade na Instituição, até mesmo porque como mencionamos no capítulo 1 o Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS não foi criado para ser em algum momento finalizado, tampouco para se manter no *status quo*, mas para continuar em constante movimento, explorando possibilidades de contribuição para o fortalecimento da integridade pública.

No entanto, é possível verificar que as ações desenvolvidas, apesar de ainda tímidas em virtude da ausência de servidores com designação específica para executar as atividades operacionais, têm sido percebidas e acolhidas pela comunidade escolar como um todo.

Nesse sentido, apesar de o Sistema de *Compliance* e Integridade contar com o apoio de um Comitê, a criação de uma área de integridade com servidores designados para integrá-la sem acúmulo de funções em outras áreas, a exemplo do que tem sido proposto com a criação das UGIs, pode contribuir para maior efetividade e eficácia do Sistema. Ademais, contribuiria para que as ações desenvolvidas fossem percebidas como relevantes para a instituição, demonstrando o apoio da alta administração e evitando iniciativas esparsas que prejudicam a unidade dos trabalhos.

Contudo, apesar das dificuldades geradas pela ausência de uma estrutura organizacional que permitisse o Sistema evoluir com mais celeridade, é possível perceber que as ações já implementadas, ainda que tímidas, têm apoiado as áreas da Administração Central do CEETEPS e das Unidades de Ensino, conforme Figuras 22 e 23, que demonstram o controle realizado a partir de agosto de 2021.

**Figura 22 – Panorama de ações desenvolvidas no âmbito do Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS**



Fonte: adaptado de São Paulo (2022b).

**Figura 23 – Panorama de e-mails recebidos pelo Comitê de *Compliance* e Integridade do CEETEPS**



Fonte: adaptado de São Paulo (2022b).

Esse envolvimento pode ser percebido também por meio da participação voluntária de agentes públicos por meio do envio de materiais, sugestões e de outras propostas para atuarem como representantes locais do Comitê de *Compliance* e Integridade nas Unidades de Ensino. A contribuição de 946 servidores com a construção do Código de Ética também demonstra essa interação.

Um ponto central para o início do Sistema de *Compliance* e Integridade no CEETEPS foi o investimento em ações que potencializassem a participação democrática de todas as funções de *compliance* já existentes na instituição, o que envolveu preocupações relacionadas à interação do grupo, envolvimento e pertencimento. Nesse sentido, a cultura organizacional foi considerada como ponto de partida e norteou todo o formato de organização das atividades que foram propostas. Promover interações e diálogo entre áreas já existentes e que têm o seu modo de operar é mais desafiador do que criar algo absolutamente do zero. Não considerar essa realidade pode comprometer todo o Sistema.

No contexto organizacional do CEETEPS, em que as atividades de *compliance* (prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta) já eram exercidas, inclusive com uma postura diferenciada, de forma preventiva, por áreas como a Controladoria Interna, conforme Figura 24, e Comissões como a Copams, a proposta de integração das lideranças responsáveis em um Comitê foi o que

permitiu que os trabalhos iniciassem e que propostas de fortalecimento dos controles já existentes, bem como a execução de outras que promovessem a cultura de integridade de forma sistematizada, pudessem ser viabilizadas.

**Figura 24 – Filosofia da Controladoria Interna – CEETEPS**



Fonte: São Paulo [?].

Nesse sentido, considerando a realidade das instituições públicas que já estão sujeitas ao princípio da legalidade disposto no artigo 37, *caput*, da CF (BRASIL, 1988) e que por vezes têm estruturas já definidas para promover o cumprimento da legislação, há a necessidade de se deixar claro que a adoção de Sistemas de *Compliance* e Integridade vai além do incentivo ao cumprimento de uma obrigação legal, da adoção de medidas preventivas e de combate à corrupção, desvios e fraudes; ela objetiva o desenvolvimento de uma cultura em que práticas corretas sejam incentivadas de forma sistematizada pela instituição, assim como comunicadas e compreendidas pelos agentes públicos e partes interessadas.

Todo o percurso construído no CEETEPS manteve o foco no objetivo principal, que era fortalecer a cultura de integridade institucional, adaptando as melhores práticas dispostas nas Figuras 2, 3, 4 e 8 à realidade institucional, a fim de salvaguardar a perenidade do Sistema que se pretendia implementar.

Durante todo o processo de construção, evidenciou-se o relevante papel da liderança, uma vez que, conforme Schein (2020), os líderes criam a cultura, e a cultura define e cria os líderes. Nesse sentido, como cultura e liderança são faces da mesma moeda, um bom passo para

o início de qualquer implementação de Sistemas de *Compliance* e Integridade, notadamente em instituições de ensino que têm formas peculiares de gestão, é a capacitação da liderança em temas como ética comportamental e sobre os objetivos dos Sistemas de *Compliance* e Integridade. A capacitação da liderança nos temas mencionados também deve integrar uma agenda anual. No CEETEPS, quando as atividades iniciaram, realizamos apresentações para o Comitê sobre o Sistema de *Compliance* e Integridade, apresentando conceitos, objetivos e o que se pretendia desenvolver. Porém, não foram realizados treinamentos sobre ética comportamental, o que hoje entendemos ser importante antes do início de qualquer implementação.

Também não realizamos uma pesquisa para compreender o nível de cultura ética da instituição como ponto de partida para o início das atividades, o que, a partir das reflexões obtidas por meio dessa pesquisa, compreendemos como importante para direcionamento das atividades que serão desenvolvidas e como forma de avaliação periódica do amadurecimento do Sistema.

Nesse sentido, tanto para o desenvolvimento das próximas atividades como para mensurar de forma mais adequada os impactos das ações do Sistema de *Compliance* e Integridade na Instituição é que no Plano de Ação foi previsto, para o ano de 2022, uma pesquisa que objetiva aferir a cultura ética da instituição, com indicadores organizados por meio de dois extratos: 1 – Indicador para aferir a cultura ética da instituição; 2 – Indicador do grau de liderança virtuosa na instituição. Também foram elaborados indicadores para medir a apropriação pelas áreas administrativas das políticas e documentos de apoio já elaborados.

Um ponto interessante é que praticamente todo o processo de construção e implantação do Sistema de *Compliance* e Integridade ocorreu durante o período pandêmico provocado pelo vírus SARS-CoV-2, que iniciou em meados de março de 2020. Nenhuma reunião do Comitê e dos grupos de trabalho aconteceu de forma presencial, e a ferramenta Microsoft *Teams* foi utilizada para possibilitar o trabalho colaborativo, como reuniões e troca de materiais.

Os materiais gráficos desenvolvidos também foram importantes para, além dos benefícios já discutidos no capítulo 3, criar uma identidade reconhecida pelos agentes públicos do CEETEPS, facilitando a comunicação e ampliando a interação. Outras áreas da instituição também passaram a se interessar pela forma como os materiais estavam sendo elaborados, realizando contatos para saber como poderiam desenvolver seus próprios materiais e assim adotar esse estilo de comunicação.

Ainda se faz necessário avançar em ações que envolvam diretamente as 224 Etecs e as 75 Fatecs do estado de São Paulo, inclusive os estudantes. Por isso, em 2022, começamos a

incentivar a participação de alunos em eventos que discutam temas referentes à Integridade, como o *Game da Cidadania*, promovido pela CGU, conforme Figura 25.

**Figura 25 – CEETEPS apoia iniciativa CGU**

CEETEPS APOIA INICIATIVA CGU

Compliance CPS

SÃO PAULO  
GOVERNO DO ESTADO

2ª edição

GAME DA CIDADANIA

O Game da Cidadania busca estimular reflexões sobre a conduta ética e cidadã entre o público adolescente e jovem, através de uma atividade interativa e gratuita. Realizada pela plataforma virtual da CGU, é uma grande oportunidade de nossos alunos desenvolverem uma consciência crítica para os problemas éticos da sociedade.

O Centro Paula Souza apoia a iniciativa da CGU, pois acredita na formação em Ética e Cidadania Organizacional, componente presente na matriz curricular de seus cursos.

Acesse o site do evento ***clcando aqui***, ou veja o vídeo abaixo para saber mais!

Vamos juntos neste **MOVIMENTO!**

#ComplianceCPS #CentroPauloSouza #CPS

**CPS.SP.GOV.BR/COMPLIANCE**

Clcque aqui

Fonte: e-mail encaminhado às unidades de ensino do CEETEPS (2022).

Essa ação pretendeu também incentivar a discussão sobre *Compliance* e Integridade entre docentes da disciplina de Ética e Cidadania Organizacional, que já faz parte da base curricular de todos os cursos técnicos do CEETEPS.

Quanto à aplicabilidade de Sistemas de *Compliance* e Integridade em escolas públicas e instituições que as administram, entendemos que os objetivos sociais pelos quais foram criadas, que as diferenciam de qualquer outra organização, tanto pela missão educacional quanto pelo serviço público prestado, fazem dessas instituições espaços propícios para implementações genuínas desses Sistemas. Além disso, o compromisso com a cultura de integridade é intrínseco à sua natureza pública e social.

No entanto, é necessário que o Sistema de *Compliance* e Integridade seja de fato compreendido pelas escolas públicas, para que não seja tratado como mais um “programa” para Prevenção, Detecção e Correção de desvios, fraudes e irregularidades, diante de tantos controles já existentes na esfera pública. Para promover mudanças efetivas, é preciso ir além. É necessário introduzir a cultura de integridade no plano da organização e de seus grupos internos, e isso só será possível por meio do compromisso de uma liderança inspiradora, que defenda e pratique valores de integridade e que esteja disposta a agir intencionalmente para promover o melhor das pessoas. No final, essa é a essência da educação!

Como fruto desta pesquisa e na esperança de que a trajetória vivenciada ao longo desses dois anos sirva de inspiração para novas ideias e percursos é que, no encerramento deste trabalho, apresento como produto algumas sugestões para os gestores públicos escolares que desejam iniciar essa jornada. No entanto, são apenas “dicas”, com as respostas que encontrei nas vivências relatadas neste trabalho, que não têm a pretensão de servir como um guia de instrução, mas de estimular o início desta trajetória da integridade pública. O material é um convite a novas ideias, é um chamado para vivenciar o propósito da educação.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões obtidas por meio deste trabalho de pesquisa me permitiram compreender que há multifacetadas formas de execução dos Programas de *Compliance* pelas instituições, ora com o escopo de estar aderente à determinada legislação, como os Programas de *Compliance* Digital, Programa de *Compliance* Trabalhista, entre outros, ora com o objetivo de Prevenção, Detecção e Correção de desvios, fraudes e corrupção, ora adotando uma postura com o foco na integridade, contemplando ações que perpetuem valores éticos como *environment, social e governance* (ESG), ora misturando um pouco de tudo isso. Ainda, como apontado no primeiro capítulo desta dissertação, é possível distinguir o Sistema de *Compliance* do Sistema de Integridade relacionando o primeiro ao tripé Prevenção, Detecção e Correção, e o segundo mais abrangente e vinculado à perpetuação dos valores éticos como essência e não como forma.

No que diz respeito à administração pública, que já possui um ambiente extremamente regulado, com mecanismos de controle externo instituídos pela própria CF e interno (por vezes já existentes na administração direta e indireta), compreendo que o caminho a ser trilhado nas implementações deve passar pelo *Compliance* (Prevenção, Detecção e Correção de desvios, fraudes e corrupção), mas precisa alcançar a Integridade.

Os benefícios do Sistema de *Compliance* e Integridade para o serviço público são inúmeros, uma vez que corroboram o cumprimento dos princípios que devem ser observados pela administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, a prática de ações sistematizadas, integradas e com a intencionalidade de promover a integridade pública aumentam a relação de confiança da sociedade com o serviço público ofertado. No entanto, para que o Sistema de *Compliance* e Integridade de fato alcance os objetivos pretendidos, faz-se necessário que ele seja incorporado à cultura da instituição, razão pela qual investir em uma liderança íntegra é parte essencial desse processo.

Com relação às instituições públicas escolares, a implementação de Sistemas de *Compliance* e Integridade também contribui para que alcancem o objetivo primordial de sua existência, que é a transformação social. No entanto, a própria gestão escolar deve assumir esse compromisso, pois os valores de integridade precisam ser internalizados, defendidos e praticados, para que se estabeleça a confiança com todos os *stakeholders*: professores, funcionários administrativos, alunos, pais, empresa e comunidade do entorno.

Nesse sentido, compreendo o espaço escolar como um local propício para que valores sejam transmitidos, incorporados e solidificados. Isso porque todas as ações realizadas na escola têm potencial educativo, e até mesmo o atendimento realizado pela secretaria, pelos

coordenadores de curso e pedagógico, assim como pelo diretor, pode ser inclusivo ou não inclusivo, respeitoso ou desrespeitoso.

Assim, Sistemas de *Compliance* e Integridade devem ser vivenciados pelas instituições de ensino, até mesmo como forma de influenciar os estudantes para que essa cultura seja estabelecida também nas organizações por onde quer que passem.

Por fim, espero que esta dissertação tenha registrado os pontos principais do processo de construção do Sistema de *Compliance* e Integridade do CEETEPS e que tenha conseguido capturar a essência do que se pretendeu construir com essa implementação, servindo tanto de registro histórico como inspiração para a continuidade dos trabalhos na instituição e nas demais instituições de ensino público que queiram trilhar a trajetória da integridade.

Certamente esse tema avançará ainda mais nos próximos anos e minha esperança é de que as instituições de ensino sejam protagonistas nessa história.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Agência Nacional de Proteção de Dados – ANPD. **Guia Orientativo**: Tratamento de Dados Pessoais pelo Poder Público. Brasília: ANPD, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/guia-poder-publico-anpd-versao-final.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 410, de 23 de agosto de 2021. Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. **DJe/CNJ**, Brasília, n. 217, p. 2-4, 25 ago. 2021a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4073>. Acesso em: 6 mar. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jul. 2021b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm). Acesso em: 9 jun. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: CGU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7AB5B041017BABE767F6467E>. Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Gabinete do Ministro. Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 7 jan. 2019. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864). Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 abr. 2018a. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33467#:~:text=1.089%2C%20de%2025%20de%20abr%20de%202018%20%5Balterada%5D&text=Abstract%3A,integridade%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias>. Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a integridade**: Orientações para a administração pública federal - direta, autárquica e fundacional. Brasília: CGU, 2018b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 ago. 2018c. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 9 jun. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 nov. 2017a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm). Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladora-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Manual para implementação de programas de integridade**: orientações para o setor público. Brasília: CGU, 2017b. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual\\_profpip.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profpip.pdf). Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1º jul. 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto Federal nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 mar. 2015a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%208.420%2C%20DE%2018,estrangeira%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%208.420%2C%20DE%2018,estrangeira%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs). Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladora-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Guia de Integridade Pública**: orientações para a administração pública federal - direta, autárquica e fundacional. Brasília: CGU, 2015b. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41665/12/2015\\_cgu\\_guia-de-integridade-publica.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41665/12/2015_cgu_guia-de-integridade-publica.pdf). Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 ago. 2013a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal; altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código

Penal); revoga a Lei nº 9.034, de 3 de maio de 1995; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 ago. 2013b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112850.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112850.htm). Acesso em: 9 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012. Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jul. 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112683.htm). Acesso em: 9 jun. 2022.

BRASIL. Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 dez. 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3678.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3678.htm). Acesso em: 9 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 mar. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm). Acesso em: 9 jun. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 10 jun. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 set. 1942. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del4657compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm). Acesso em: 9 jun. 2022.

CARVALHO, P. R. G. Legislação anticorrupção no mundo: análise comparativa entre a Lei Anticorrupção Brasileira, o *Foreign Corrupt Practices Act* norte-americano e o Bribery Act do Reino Unido. In: SOUZA, J. M.; QUEIROZ, R. P. (org.). **Lei Anticorrupção**. Salvador: Juspodivm, 2015. p. 35-62.

CIEB. Centro de Inovação para a Educação Brasileira. **Manual de Proteção de dados pessoais para gestores e gestoras públicas educacionais**. São Paulo: CIEB, 2020. Disponível em: [https://cieb.net.br/wp-content/uploads/2020/10/Manual\\_LGPD\\_Digital-compactado.pdf](https://cieb.net.br/wp-content/uploads/2020/10/Manual_LGPD_Digital-compactado.pdf). Acesso em: 11 mar. 2022.

COMPLIANCECPS. [S. l.: s. n.], 2022. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Compliance CPS. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=S\\_olVnhziIs](https://www.youtube.com/watch?v=S_olVnhziIs). Acesso em: 9 jun. 2022.

CORTELLA, M. S. **Nós e a escola: agonias e alegrias**. Petrópolis: Vozes, 2018.

CUNHA, M. L. R. Responsabilização de empresas no Cenário Internacional: Um Sistema Global. In: CUNHA, M.; EL KALAY, M. (org.). **Manual de Compliance: Compliance Mastermind**. 2019. p. 38-61. [eBook Kindle].

CUNHA, M.; EL KALAY, M. (org.). **Manual de Compliance: Compliance Mastermind**. 2019. [eBook Kindle].

FREITAS, C. A. S. Controles Internos e gestão de risco na Administração Pública. In: BLIACHERIENE, A. C. *et al.* (coord.). **Controladoria no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 187-199.

GALLO, C. **TED: falar, convencer, emocionar: como se apresentar para grandes plateias**. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2014. 288 p.

GONSALES, A. **Compliance: a nova regra do jogo**. São Paulo: Pauligraf Editora, 2016.

GUIDA, B. C. *et al.* ESG e seus reflexos na proteção de dados no Brasil. In: NASCIMENTO, J. O. (coord.). **ESG: o Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. p. 341-358.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2022.

KARL, E. D. F. *Compliance* e LGPD: uma exigência também para a Administração Pública. In: ZENKNER, M.; CASTRO, R. P. A. (coord.). **Compliance no setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 53-62.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBERDADE DE CÁTEDRA – DIREITOS E LIMITES. [S. l.: s. n.], 2021. 1 vídeo (60 min). Publicado pelo canal Compliance CPS. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=rjQq\\_s\\_w5w&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=rjQq_s_w5w&t=2s). Acesso em: 9 jun. 2022.

LIMA, A. P. M. C. O Código de Defesa do Consumidor e o Decreto e-Commerce: como estar em conformidade legal no ambiente digital. In: CRESPO, M. X. F. (coord.). **Compliance no Direito Digital**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020. p. 301-336. v. 3.

LIPPMANN, R. K.; REIS, L. E. A Administração Pública na Lei Geral de Proteção de Dados. In: PIRONTI, R. (coord.). **Lei Geral de Proteção de Dados: estudos sobre um novo cenário de governança corporativa**. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 167-178.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAS GERAIS. **Secretaria apresenta seu Plano de Integridade da Educação Pública**. 2018. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/leis/story/10044-secretaria-apresenta-seu-plano-de-integridade-da-educacao-publica>. Acesso em: 9 jun. 2022.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017. Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. **Minas Gerais**, Belo Horizonte, 13 maio 2017. Disponível em: <http://advocaciageral.mg.gov.br/wp-content/uploads/2020/11/decreto-47.185.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2022.

MIRANDA, R. F. A. **Implementando a Gestão de Riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

NYBO, E.; MAIA, A. C.; CUNHA, M. **Legal Design** – Criando documentos que fazem sentido para o usuário. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. 121 p.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Active with Brazil**. Paris: OCDE, 2020.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 12 set. 2021.

OLIVEIRA, J. C.; CRUZ, M. V. G. Corrupção na Educação Superior Pública: Estudo das Ifes de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 1295-1311, nov./dez. 2021.

PARANÁ. Lei nº 19.857, de 29 de maio de 2019. Institui o Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual e dá outras providências. **Diário Oficial Paraná**, Curitiba, 29 maio 2019a. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=220833&indice=1&totalRegistros=1>. Acesso em: 9 jun. 2022.

PARANÁ. Decreto nº 2.902, de 1º de outubro de 2019. Regulamenta a Lei nº 19.857, de 29 de maio de 2019, que instituiu o Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual. **Diário Oficial Paraná**, Curitiba, 1º out. 2019b. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=226942&indice=1&totalRegistros=1>. Acesso em: 9 jun. 2022.

PUNDER, P. FCPA – Foreign Corrupt Practices Act: o começo de tudo. In: CUNHA, M.; EL KALAY, M. (org.) **Manual de Compliance: Compliance Mastermind**. 2019. p. 17-37. [eBook Kindle].

SAAVEDRA, G. A.; CRESPO, L. I. A. C. *Compliance: origem e aspectos práticos*. In: CRESPO, M. X. F. (org.). **Compliance no Direito Digital**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020. p. 29-43.

SÃO PAULO (Estado). Resolução SDE nº 60, de 30 de dezembro de 2021. Reconhece o Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" - CEETEPS como Instituição Científica e Tecnológica do Estado de São Paulo - ICTESP. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 4 jan. 2022a.

SÃO PAULO (Estado). **Panorama de ações desenvolvidas no âmbito do Sistema de Compliance e Integridade do CEETEPS**. 2022b. (no prelo)

SÃO PAULO (Estado). Portaria nº 1.531/IFSP, de 5 de março de 2021. Constituir a Comissão de Análise e Implementação da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, denominada Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), revogar a Portaria 4294 de 14 de dezembro de 2020 e designar encarregado pelo tratamento de dados pessoais no âmbito do IFSP. **SIPPAGweb**, 15 mar. 2021a. Disponível em: <https://drive.ifsp.edu.br/s/1jwoLg3MpQ7MhqN#pdfviewer>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Portaria CEETEPS-GDS nº 3.105, de 15 de outubro de 2021. Estabelece e torna público o Plano de Conformidade do Centro Paula Souza à LGPD. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 19 out. 2021b.

SÃO PAULO (Estado). Portaria CEETEPS-GDS - 300, de 30 de abril de 2021. Dispõe sobre a designação de servidor como encarregado pelo tratamento de Dados Pessoais no Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” – Ceeteps, nos termos do Decreto Estadual 65.347, de 09-12-2020, que dispõe sobre a aplicação da Lei Federal 13.709, de 14-08-2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD), no âmbito do Estado de São Paulo. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 1 maio 2021c.

SÃO PAULO (Estado). **Compliance Integridade**. 2021d. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/compliance/>. Acesso em: 15 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Portaria CEETEPS nº 3.126, de 22 de novembro de 2021. Estabelece e tornam públicos a Instrução Normativa de Transferência de dados pessoais e o Aviso de Privacidade que dispõe sobre os dados pessoais coletados por meio do uso das páginas eletrônicas oficiais do Centro Paula Souza. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 25 nov. 2021e.

SÃO PAULO (Município). **Plano de integridade e boas práticas**. São Paulo, 2020a.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 65.347, de 9 de dezembro de 2020. Dispõe sobre a aplicação da Lei federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD), no âmbito do Estado de São Paulo. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 10 dez. 2020b. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-65347-09.12.2020.html>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Portaria CEETEPS-GDS nº 2.893, de 4 de setembro de 2020. Dispõe sobre a designação de agentes públicos para compor o Comitê de Compliance, que coordenará a estruturação, execução e monitoramento do Sistema de Compliance no âmbito do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Ceeteps. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 5 set. 2020c.

SÃO PAULO (Município). Portaria nº 3.786, de 17 de abril de 2017. Institui a Política de Governo Aberto “Pátio Digital” no âmbito da Secretaria Municipal de Educação. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, 18 abr. 2017. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-de-educacao-sme-3786-de-17-de-abril-de-2017>. Acesso em: 9 jun. 2022.



SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 62.349, de 26 de dezembro de 2016. Dispõe sobre o programa de integridade e a área de conformidade a ser adotado por empresas controladas direta ou indiretamente pelo Estado de São Paulo, regulamentando a aplicação da Lei federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e criando instâncias e procedimentos de fomento ao controle interno. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 26 dez. 2016. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2016/decreto-62349-26.12.2016.html>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Deliberação CEETEPS 11, de 2 de fevereiro de 2015. Delibera: Artigo 1º - Fica aprovado o novo Regulamento Disciplinar dos Empregados Públicos do CEETEPS, anexo a presente Deliberação. Artigo 2º - Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se todas as disposições em contrário, em especial a Deliberação CEETEPS 02, de 16-06-2011. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 3 fev. 2015. Disponível em: [https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2021/08/Regulamento-Disciplinar\\_REDEPS.pdf](https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2021/08/Regulamento-Disciplinar_REDEPS.pdf). Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 60.106, de 29 de janeiro de 2014 de São Paulo. Disciplina a aplicação, no âmbito da Administração Pública estadual, de dispositivos da Lei federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 30 jan. 2014. Disponível em: <https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/112390662/decreto-60106-14-sao-paulo-sp>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 58.385, de 13 de setembro de 2012. Aprova o Regimento do Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" - CEETEPS. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 14 set. 2012. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2012/decreto-58385-13.09.2012.html>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Deliberação CEE nº 106/2011. Dispõe sobre prerrogativas de autonomia universitária ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 18 mar. 2011. Disponível em: <http://www.ceesp.sp.gov.br/ceesp/textos/2011/25-2011-DEL-106-2011-e-IND-109-2011.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). **O que fazemos**. 2020?. Disponível em: <https://ci.cps.sp.gov.br/o-que-fazemos/>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Deliberação CEETEPS - 3, de 30 de maio de 2008. Dispõe sobre a reorganização da Administração Central do Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza"- CEETEPS. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 31 maio 2008. Disponível em: [https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2021/09/Deliberacao-CEETEPS\\_03\\_30052008.pdf](https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2021/09/Deliberacao-CEETEPS_03_30052008.pdf). Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Resolução Conjunta PGE-CEETESP, de 17 de maio de 2007. Disciplina o exercício da Advocacia Pública no âmbito do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 19 maio 2007. Disponível em: <http://www.portal.pge.sp.gov.br/veja-resolucao-conjunta-pge-ceetps-1-de-17-5-2007/>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Emenda Constitucional nº 19, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 15 abr. 2004. Disponível em: <https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/162221/emenda-constitucional-19-04>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Constituição Estadual de 05 de Outubro de 1989 (Última atualização: Decisão do Supremo Tribunal Federal, nos autos da ADI nº 5.522]. **Diário Oficial do Estado**, Executivo, Suplemento, p. 1, 6 out. 1989. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/compilacao-constituicao-0-05.10.1989.html>. Acesso em: 6 mar. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Lei nº 952, de 30 de janeiro de 1976. Cria a Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 31 jan. 1976. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1976/compilacao-lei-952-30.01.1976.html>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Decreto-Lei de 6 de outubro de 1969. Cria, como entidade autárquica, o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 7 out. 1969. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto.lei/1969/decreto.lei-0-06.10.1969.html>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

SCHEIN, E. H. **The Corporate Culture Survival Guide**. 3rd ed. San Francisco: Wiley, 2009.

SILVA, D. C.; COVAC, J. R. **Programa de Integridade no Setor Educacional**: manual de *compliance*. São Paulo: Cultura, 2019.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa**: o essencial para líderes. 2. ed. Vinhedo: Virtuous Company, 2020.

SPINELLI, M. V. C.; CRUZ, H. C. Controle Interno e prevenção da corrupção. *In*: BLIACHERIENE, A. C. *et al.* (coord.). **Controladoria no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 227-242.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança Pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez.2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089/2325>. Acesso em: 2 abr. 2022.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

ZENKNER, M. Sistemas de Integridade como ferramentas de inclusão das políticas ESG no âmbito corporativo. *In*: NASCIMENTO, J. O. (coord.). **ESG: o Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. p. 471-489.

ZENKNER, M. Sistemas públicos de integridade: evolução e modernização da Administração Pública Brasileira. *In*: ZENKNER, M.; CASTRO, R. P. A. (coord.). **Compliance no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 185-199.

ZENKNER, M. **Integridade Governamental e Empresarial**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

## APÊNDICE A: Produto - Dicas para iniciar um Sistema de *Compliance* e Integridade em uma instituição pública de ensino

