

## PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E PODER JUDICIÁRIO

Paula Christina Silva e Lima\*

### RESUMO

O presente artigo tem por escopo analisar como a implementação de programas de integridade pelos órgãos do Poder Judiciário pode contribuir para que o meio ambiente do trabalho nos tribunais seja mais saudável e mais socialmente harmônico. Partindo de pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, discorreremos primeiramente sobre governança pública e *compliance*, bem como a aplicabilidade deste no meio ambiente do trabalho. Essa abordagem inicial é necessária para melhor compreensão da gênese dos programas de *compliance*, mais comumente denominados na esfera pública de programas de integridade. Por fim, discorreremos sobre as etapas a serem percorridas para elaboração e manutenção do código de conduta (ou código de ética e integridade), um dos instrumentos mais importantes dos programas de integridade. Sua relevância no presente trabalho se deve ao fato de que é o seu conteúdo que afetará mais diretamente o meio ambiente do trabalho.

**Palavras-chave:** *Compliance* ambiental. Meio ambiente do trabalho. Programas de integridade. Poder Judiciário. Códigos de conduta.

### 1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas (final do século XX e início do século XXI), em sua maioria decorrentes da globalização, exigiram dos órgãos públicos a adaptação a modelos mais modernos de gestão e atuação perante a sociedade. Governança pública e *compliance* podem ser apontados como alguns dos caminhos a serem seguidos para que os interesses coletivos sejam alcançados de forma efetiva e mais eficiente.

---

\* Analista Judiciário do TRT da 3ª Região; Especialista em Direito Constitucional e Governança Pública pela PUC MINAS.

Os temas governança e *compliance*, apesar de serem relativamente novos no âmbito do Direito, já se sedimentaram em diversos dos seus campos de atuação. A crescente disseminação dos seus princípios e mecanismos no meio corporativo alcançou os órgãos da Administração Pública. Também no âmbito do Poder Judiciário podemos observar um movimento, cada vez mais crescente, no sentido de se aplicar as ideias de governança pública e do *compliance*.

Considerando-se que o *compliance* é uma das ferramentas mais importantes da boa governança, começaremos este artigo discorrendo sobre governança pública e como seus pilares passaram a ser adotados pelos órgãos da Administração Pública e do Poder Judiciário. Posteriormente, seguiremos analisando o *compliance*, com ênfase ao *compliance* ambiental voltado ao meio ambiente do trabalho.

Prosseguiremos adentrando na análise da integridade como vetor para toda atuação do Poder Público e como os programas de integridade têm ganhado relevância no âmbito do Poder Judiciário. E, partindo-se do pressuposto de que os códigos de conduta são parte fundamental do processo de materialização da integridade nas instituições, discorreremos sobre as etapas de sua implementação levando-se em conta as particularidades dos órgãos do Judiciário.

Finalizaremos o presente artigo na expectativa de compreender como a implementação dos códigos de conduta pode contribuir para melhorar o meio ambiente do trabalho nos órgãos do Poder Judiciário e as relações sociais neles experimentadas, bem como se eventuais resultados positivos poderão ser sentidos numa perspectiva externa de observação.

## **2 GOVERNANÇA PÚBLICA**

### **2.1 Diferenciando os conceitos: governança e gestão**

Inicialmente, é de suma importância diferenciar os conceitos de gestão e de governança. Enquanto a gestão pressupõe, como regra, a adoção de medidas de impacto mais imediato (gestão de pessoas e gestão de processos), a governança se revela na adoção de princípios e diretrizes institucionais a serem observados ao longo dos anos pela administração e pela presidência de um determinado órgão, independentemente de quem esteja no comando. A governança busca aplicar direcionamentos e estratégias que se mantenham incólumes às mudanças na administração.

Daí se depreendem duas importantes características da governança: impessoalidade e perenidade.

O Referencial Básico de Governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública sintetiza da seguinte forma:

Enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão [...].

Governança também se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade [...].

A gestão, por sua vez, parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível em termos de eficiência. (TCU, 2014, p. 32)

Logo, podemos concluir que a governança precede a gestão, uma vez que partem daquela as diretrizes a serem observadas por esta. A governança é, portanto, superior e mais ampla que a gestão.

## 2.2 Da governança corporativa para a governança pública

As ideias de governança foram primeiramente abordadas e aplicadas no meio corporativo, nos Estados Unidos, como forma de separar a propriedade das companhias de sua gestão/controle. A governança corporativa envolve a adoção de regras organizacionais tendentes a limitar o comportamento dos administradores. Refere-se a um gerenciamento mais eficiente, apontando os resultados alcançados de forma transparente. (MARTINS, 2020, p. 8-9).

Em 1992, a partir do documento *Governance and Development*, produzido pelo Banco Mundial, o termo governança foi mencionado pela primeira vez no setor público. (MARTINS, 2020, p. 10, citando SILVA, 2010). Contudo, ainda que sem utilizar esse termo, no ordenamento jurídico brasileiro podemos notar uma semente de governança datada de 1967. O art. 7º do Decreto-Lei 600/67 dispõe que:

A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas [...] e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos: a) **plano geral de governo** [...]. (grifo nosso)

A evolução do modelo de Administração Pública, de uma atuação mais burocrática e centralizadora, para um modelo gerencial (descentralizador, democrático e transparente) - e aqui ressaltamos as mudanças trazidas pela Reforma Administrativa (Emenda Constitucional n. 19/1998) - favoreceu para que os princípios de governança fossem absorvidos pelas instituições públicas. A governança permitiu

[...] a interação entre a capacidade de comando e a capacidade de direção do Estado, tanto interna, quando externamente, de forma a garantir a coerência e a consistência das políticas governamentais. (MARTINS, 2020, p. 11-12).

Marques (2007), citando o ANAO - *Australian National Audit Office* e Barret (2003), expõe seis princípios a serem seguidos pelas entidades públicas para alcançarem uma boa governança, quais sejam: liderança, integridade, compromisso (qualidades/posturas dos sujeitos envolvidos); responsabilidade, integração e transparência (base das estratégias e políticas da organização).

Podemos observar que alguns desses princípios são mencionados no Decreto 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu art. 2º, inciso I, a governança pública é conceituada como um

[...] 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.

Já em seu art. 3º são elencados os princípios da governança pública, quais sejam:

I - capacidade de resposta; II - **integridade**; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de contas e **responsabilidade**; VI - **transparência**. (grifo nosso)

Em se tratando de mecanismos de governança a serem aplicados no âmbito dos Poderes Públicos, além dos princípios dispostos no Decreto 9.203/2017, não podemos ignorar a imprescindibilidade de se observar, como prioridade, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37 da CF), que regem toda a atividade administrativa do Estado.

Além do conceito de governança pública descrito no Decreto 9.203/2017, pela sua completude e abrangência subjetiva, consideramos pertinente mencionar também o conceito de governança constante do Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União de 2011, segundo o qual

A governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. [...] Em essência, a boa governança institucional tem como principais propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos de incentivo e monitoramento dos decisores envolvidos, a fim de assegurar que as ações da instituição estejam sempre alinhadas ao interesse público. (TCU, 2011, p. 67).

A partir desse conceito, podemos concluir que a implementação de mecanismos de boa governança ao setor público tem como principal objetivo qualificar o modo de prestação de serviços públicos, de uma ponta a outra, isto é, desde a definição das políticas e estratégias a serem adotadas até a efetiva entrega aos destinatários.

### **2.3 Governança pública e Poder Judiciário**

No âmbito do Poder Judiciário, as ideias de governança passaram a ser materializadas, de forma mais abrangente, com a elaboração, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), do planejamento estratégico para o

Poder Judiciário, periodicamente revisado. Segundo Kim e Silva (2020, p. 209),

A Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009, que instituiu o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, representou um passo importante em disseminar a cultura de administração gerencial, voltada para resultados, e a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão pelos órgãos da justiça brasileira.

Além disso, em 2013, foi instituída a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário pela Portaria CNJ 138/2013, posteriormente substituída pela Portaria CNJ 59/2019. Tal iniciativa tornou a construção do planejamento estratégico mais democrática e participativa e

[...] permitiu identificar as peculiaridades de cada segmento de Justiça, conferindo a todos os órgãos do Judiciário maior participação na construção da Estratégia Nacional e viabilizando melhor condução do seu monitoramento. (KIM; SILVA, 2020, p. 211).

No que tange à governança pública voltada para a gestão de pessoas, vale mencionar a Resolução CNJ 240/2016, que instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Em um de seus considerandos, a Resolução menciona

[...] a necessidade de adequar o modelo de gestão de pessoas do Poder Judiciário às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e da comunicação.

No âmbito do Judiciário trabalhista, podemos citar como exemplo desse movimento para a governança o Ato 387/2020 da Presidência do TST, pelo qual foi criado o Sistema de Governança Institucional do Tribunal Superior do Trabalho. O art. 5º do referido Ato assinala que

O Sistema de Governança Institucional do Tribunal, que compreende as instâncias externa e interna, tem

por objetivo estabelecer os valores, a estratégia e as políticas do TST, bem como monitorar a conformidade e o desempenho da instituição, visando atender ao interesse público.

Por fim, merece ser mencionada também a Resolução 410/2021 do CNJ, que dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. Em um de seus considerandos é mencionada a

[...] **necessidade de se implementar um novo modelo de gestão e de governança no Poder Judiciário**, seguindo a legislação brasileira em vigor, as diretrizes dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e as Recomendações do Conselho da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de modo a disseminar a cultura de integridade e a aprimorar os mecanismos de prevenção, detecção e correção de condutas ilícitas e antiéticas. (grifo nosso)

Como podemos observar pelos atos normativos acima mencionados, os princípios de governança pública, e com ela, a valoração da integridade como vetor das ações do Poder Judiciário, são uma tendência que vem se fortalecendo e se espalhando entre os seus órgãos.

### **3 COMPLIANCE**

#### **3.1 Compliance ou integridade?**

Assim como a governança, o instituto do *compliance* também foi concebido nos Estados Unidos. Um marco que internacionalizou o *compliance* foi o advento da *Foreign Corrupt Practice Act*, aprovada pelo Congresso Americano em 1977, com o objetivo de reprimir atos de corrupção transnacional. (MARTINS, 2020, p. 42).

A interiorização legislativa das ideias de *compliance* no Brasil se deu a partir da promulgação da Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, alcinhada de “Lei Anticorrupção”. O legislador optou por utilizar o termo “integridade” para tratar do *compliance*, conforme se verifica no seu art. 7º, VIII:

Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

[...]

VIII - 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. (grifo nosso)

Entendemos que a opção legislativa não prejudica o instituto e sua aplicação. As noções dos dois termos, ainda que não sejam exatamente iguais, dialogam entre si. Conforme conceitua Flávio Carvalho Monteiro de Andrade,

A ideia de *compliance* se relaciona com a noção de conformidade. Possuir *compliance* significa estar em conformidade com a legislação do Estado e com as demais normas de conduta que possam ser aplicáveis às pessoas de determinada organização, até mesmo as de caráter moral ou comportamental. (ANDRADE *in* OLIVEIRA, 2017, p. 142).

Integridade, por sua vez, significa honestidade, inteireza moral. Logo, podemos inferir que os termos se complementam e se entrelaçam. Oliveira (2017, p. 25) ressalta que,

[...] quando se fala *compliance*, muitas vezes pretende-se dizer integridade [...]. No Brasil, a expressão *compliance* é utilizada especialmente pelas empresas e estudiosos que lidam com a legislação e literatura estrangeira. A expressão integridade passou a ser mais utilizada, especialmente por influência da Lei Anticorrupção.

Por outro lado, o termo *compliance* foi mencionado pelo legislador na Lei 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas e sociedades de economia mista. A lei possibilita que a área de *compliance* se reporte diretamente ao Conselho de Administração em casos de suspeita de envolvimento do diretor-presidente em irregularidades.

No âmbito da Administração Pública e também do Poder Judiciário, o termo “integridade” acabou por ser o mais adotado, como se verá adiante.

Num contexto de boa governança, a materialização da integridade se dá por meio dos programas de *compliance* (ou programas de integridade). O objetivo principal é promover a conformidade daqueles que integram uma instituição com as normas e os regulamentos internos.

### 3.2 Breves considerações sobre meio ambiente

Antes de prosseguirmos, faz-se necessário tecer alguns comentários sobre meio ambiente. O senso comum remete o meio ambiente à ideia de natureza, espaços físicos criados de processos espontâneos. No entanto, o conceito jurídico de meio ambiente consagrado na doutrina e na jurisprudência é bem mais amplo.

Sarlet e Fensterseifer (2021) apresentam uma classificação do meio ambiente a partir da existência ou não de intervenção humana, distinguindo-o em meio ambiente natural e meio ambiente humano. O meio ambiente natural abarca todos os elementos “[...] que se encontram **originalmente na Natureza, ou seja, independentemente de qualquer intervenção humana.**” (SARLET; FENSTERSEIFER, 2021, p. 166).

O meio ambiente humano (ou social), por sua vez, subdivide-se em três dimensões: urbano, cultural e do trabalho. O meio ambiente urbano (ou construído) corresponde aos prédios, ruas, pontes, etc., elementos artificiais caracterizadores da paisagem urbana, frutos da construção humana. O meio ambiente cultural é composto pelo patrimônio histórico, artístico, paisagístico e arqueológico; elementos que remetem à cultura.

Já o meio ambiente do trabalho - conceito mais relevante para o presente artigo - compreende “[...] as condições ambientais dos locais de trabalho, especialmente em vista de assegurar aos trabalhadores condições de qualidade, salubridade e segurança ambiental.” Remete-nos à ideia de proteção da saúde do trabalhador. A Constituição Federal de 1988 assim reconheceu em seu art. 200, VIII, em que dispôs, dentre as atribuições do Sistema Único de Saúde (SUS), a de “[...] colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho.” (SARLET; FENSTERSEIFER, 2021, p. 167-169).

Essa preliminar faz-se necessária para compreensão do extenso campo em que pode ser aplicado o *compliance* ambiental, cujo foco principal é a aplicação de mecanismos para garantir o cumprimento de legislação ambiental dentro de uma organização, reduzindo-se os riscos ambientes inerentes às suas atividades, conforme se infere da justificção do Projeto de Lei n. 5.442/2019.

### 3.3 Compliance e meio ambiente do trabalho

Numa perspectiva ampla de proteção à saúde do trabalhador, entendemos que o meio ambiente do trabalho compreende não apenas as boas condições físicas do local onde o serviço é prestado e dos recursos disponibilizados, mas também as condições sociais em que está inserido o trabalhador. Nesse sentido a Convenção n. 155 da OIT sobre Segurança e Saúde dos Trabalhadores dispõe em seu art. 3, alínea e, que

[...] o termo "saúde", com relação ao trabalho, abrange não só a ausência de afecções ou de doenças, mas também os **elementos físicos e mentais que afetam a saúde** e estão diretamente relacionados com a segurança e a higiene no trabalho. (OIT, 2020, p. 31, grifo nosso).

A Convenção n. 190 da OIT sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho, aprovada em 2019, mas ainda sem ratificação pelo Estado brasileiro, vem no sentido de contribuir para uma proteção mais larga e efetiva das relações sociais no meio ambiente do trabalho, especialmente em relação às mulheres e grupos vulneráveis. Ao aprová-la, a Organização Internacional do Trabalho reafirma que

[...] a violência e o assédio constituem uma grande ameaça para a segurança e saúde dos/as trabalhadores/as e de outras pessoas no mundo do trabalho, e que podem constituir uma violação ou abuso dos direitos humanos, incompatível com um trabalho seguro e digno. (OIT, 2020, p. 6).

Ainda em relação à Convenção n. 190 da OIT, merece destaque um de seus dispositivos que nos remete à ideia de programas de integridade, ao estabelecer que os Estados-membros deverão adotar leis e regulamentos que exijam a adoção de medidas para prevenir a violência e o assédio no mundo do trabalho. Em seu art. 9º dispõe que as entidades empregadoras devem:

[...]  
a. adotar e implementar, após consulta dos trabalhadores e dos seus representantes, uma política de trabalho em matéria de violência e assédio;

- b. ter em conta a violência e o assédio e os riscos psicossociais na gestão da segurança e da saúde no trabalho;
- c. identificar os perigos e avaliar os riscos de violência e de assédio, com a participação dos trabalhadores e dos seus representantes, e tomar medidas para os prevenir e controlar; e
- d. proporcionar aos trabalhadores e outras pessoas interessadas informações e formação adequada, num formato acessível, sobre os perigos e os riscos de violência e assédio identificados e medidas de prevenção e proteção, incluindo sobre os direitos e as responsabilidades dos trabalhadores e de outras pessoas em causa, em relação à política referida na alínea (a) do presente artigo. (OIT, 2020, p. 56).

A partir desse conceito ampliado do meio ambiente do trabalho, incluindo-se os seus aspectos sociais, entendemos que o *compliance*, e especialmente os códigos internos de conduta, podem contribuir para a formação e manutenção de ambientes de trabalho mais saudáveis. Segundo Flávio Carvalho Monteiro de Andrade,

[...] o que se busca com o *compliance* é a criação de institutos e regras que possam informar as pessoas de determinação instituição sobre as normas que devem ser observadas em suas ações e condutas, e sobre como observá-las na prática, de forma a treinar os integrantes para detectar eventuais inconformidades, reportando-as aos órgãos competentes, para que os descumprimentos sejam prevenidos ou remediados de maneira ágil e eficiente. (ANDRADE *in* OLIVEIRA, 2017, p. 142).

A partir do momento em que todos os integrantes de uma organização, independentemente do grau hierárquico, têm conhecimento das condutas éticas a serem seguidas e, principalmente, das possíveis respostas que podem ser aplicadas, a incidência de situações de inconformidade tende a diminuir. Isso nos leva a concluir que condutas configuradoras de assédio moral e outras práticas abusivas de tratamento podem ser reduzidas no meio ambiente do trabalho a partir dos mecanismos de *compliance*.

## 4 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

### 4.1 Integridade pública

O incentivo para que os órgãos públicos passassem a implementar programas de integridade foi marcado pela promulgação do Decreto 9.203/2017, que em seu art. 19 dispôs:

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, estruturado nos seguintes eixos:

- 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.

Contudo, tem-se utilizado como referência o conceito de programa de integridade apresentado pelo Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei 12.846/2013. O seu art. 41 dispõe que:

Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no 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 com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

O art. 42 do Decreto 8.420/2015 estabelece, ainda, alguns parâmetros para avaliação dos programas de integridade, quanto a sua existência e aplicação, dos quais destacamos os seguintes:

[...]

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;

[...]

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;

[...]

XV - **monitoramento contínuo** do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento [...].

(grifo nosso)

Além dos decretos acima mencionados, não se pode deixar de mencionar a Recomendação sobre Integridade Pública do Conselho da

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>1</sup>, publicada em 2017. Tal documento foi um dos principais influenciadores das iniciativas para a construção de uma cultura de integridade no setor público. Conforme explicitado por Breno Barbosa Cerqueira Alves:

De acordo com a Recomendação da OCDE, a **integridade pública se refere ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns que garantam primazia do interesse público sobre os interesses privados, no setor público**. A Recomendação [...] reconhece a integridade como um fato vital para a governança pública, em proteção ao interesse público e reforço de valores fundamentais, como o compromisso com uma democracia pluralista no estado de direito e no respeito aos direitos humanos. (ALVES *in* OLIVEIRA, 2019, p. 242).

Nessa toada, alguns órgãos públicos passaram a criar seus próprios programas de integridade, como também publicaram documentos com o intuito de esclarecer sobre integridade pública e/ou orientar sobre a forma de implementar programas de integridade no âmbito da Administração Pública. Dentre esses documentos, destacamos o Guia de Integridade Pública, da Controladoria-Geral da União (2015), o Manual para Implementação de Programas de Integridade, do Ministério da Transparência e da Controladoria-Geral da União (2017) e o Guia da Política de Governança Pública, da Casa Civil da Presidência da República (2018).

A integridade pública tem como um dos seus principais escopos o combate à corrupção dentro da Administração Pública e nas suas relações com o setor privado, mas não se limita a essa temática. Implica reconhecer a integridade como vetor axiológico das condutas de todos os agentes públicos. Considerando o objeto e o objetivo do presente trabalho, seguiremos dando maior enfoque aos programas de integridade no Poder Judiciário e aos códigos internos de conduta.

---

<sup>1</sup> Tradução para o português da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), organização internacional que trabalha na construção de melhores políticas públicas para solução de problemas nos setores econômico, financeiro e social, buscando uma padronização internacional. Para mais informações, acessar: <https://www.oecd.org/>.

## 4.2 Programas de integridade no Poder Judiciário

Podemos apontar como ponto de partida para a criação de programas de integridade no Judiciário brasileiro a formação, pelo CNJ, de um Grupo de Trabalho com o escopo de realizar estudos para o desenvolvimento de programas de integridade e *compliance* no Poder Judiciário, instituído pela Portaria CNJ n. 273, de 09 de dezembro de 2020.

Posteriormente, como resultado dos trabalhos desse Grupo, em 03 de agosto de 2021, foi aprovada pelo Plenário do CNJ a Resolução n. 410/2021, que dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. A partir daí, os tribunais que optarem pela elaboração de um programa de integridade deverão observar os elementos fundamentais norteadores dos sistemas de integridade, dispostos no art. 4º da referida Resolução, quais sejam:

[...]

I - governança pública; II - transparência; III - *compliance*; IV - profissionalismo e meritocracia; V - inovação; VI - sustentabilidade e responsabilidade social; VII - prestação de contas e responsabilização; VIII - tempestividade e capacidade de resposta; IX - aprimoramento e simplificação regulatória; X - decoro profissional e reputação; XI - estímulo à renovação dos cargos de chefia e assessoramento da alta administração; e XII - vedação ao nepotismo.

Percebe-se a relevância dessa postura baseada na integridade a partir das palavras do Relator da Resolução n. 410/2021, o Conselheiro Luiz Fernando Tomasi Keppen, que, fazendo referência às Recomendações sobre Integridade Pública da OCDE, esclarece que:

[...] para efeito de suas recomendações, a OCDE inseriu na conceituação de “setor público”, dentre outros, todos os órgãos legislativos, executivos, administrativos e judiciais, bem como seus agentes públicos nomeados ou eleitos, pagos ou não remunerados, em uma posição permanente ou temporária nos níveis central e subnacional de governo. Isso significa que o Poder Judiciário, em suas respectivas administrações, é também destinatário

dos estudos e das recomendações emanadas da OCDE, os quais já são utilizados e aplicados em vários países do mundo.

Por esta razão, **o Poder Judiciário brasileiro, que sempre figurou como referência para a administração pública, deve acompanhar essa evolução e oferecer seu exemplo de correção ética e sensibilidade social.** (CNJ, 2021, grifo nosso).

O voto do Relator deixa claro, ainda, que a implementação de sistemas de integridade pelos órgãos do Poder Judiciário tem caráter sugestivo e que a Resolução tem propósito de uniformização, reconhecendo, porém, as particularidades de cada tribunal.

Destinatários da Resolução são os órgãos do Poder Judiciário como um todo, mas, com especial ênfase, os membros da alta administração que optem por edificar em seus respectivos Tribunais um sistema de integridade, como alguns, aliás, já fizeram. As normas [...], de cunho mais geral, desejam uniformizar os eixos sobre os quais devem ser construídos esses sistemas, sem, contudo, ferir a autonomia de cada Tribunal na construção das melhores soluções. Em todo caso, é decisivo para o êxito do sistema que a alta administração dos Tribunais esteja engajada visceralmente na implementação da cultura da integridade. O exemplo da alta administração e os esforços conjuntos de todos os servidores do Poder Judiciário são peças fundamentais para a consecução dos objetivos aqui lançados (art. 2º, *caput*).

[...]

Sistemas de integridade são organismos vivos, que devem ser permanentemente revistos e adaptados. Também por essa razão as normas possuem natureza mais geral: cada órgão do Poder Judiciário conhece uma realidade prática diferente, e um sistema eficiente deve estar atento a essas particularidades. (CNJ, 2021).

Outro ponto importante da Resolução n. 410/2021 diz respeito à criação do Comitê de Integridade do Poder Judiciário (CINT), que, além de

assessorar a Presidência do CNJ na implementação do sistema de integridade e realizar seu monitoramento e aperfeiçoamento, também poderá ser chamado a auxiliar os tribunais na implementação e aprimoramento dos seus sistemas, conforme disposto em seu art. 6º, *caput* e parágrafo único.

Não obstante a iniciativa do CNJ, o pioneirismo na implementação de um programa de integridade no âmbito do Poder Judiciário brasileiro é atribuído ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Sua elaboração e publicação são anteriores à Resolução do CNJ. Conforme se pode verificar em seu portal eletrônico<sup>2</sup>, o programa de integridade do TJMG tem a qualidade de ser completo, pois é composto de todos os mecanismos necessários para consecução de seus objetivos, quais sejam:

[...] I - Comprometimento da Alta Direção; II - Código de Conduta; III - Canal de Comunicação - Fale com TJMG; IV - Gestão Periódica de Riscos; V - Treinamentos Periódicos; VI - Comunicação; VII - Monitoramento Contínuo.

Os documentos que compõem o programa de integridade do TJMG dão uma ideia da sua extensão e completude: Manual do Processo Administrativo de Responsabilização, Código de Conduta, Cartilha de Integridade para Licitantes e Contratados, Manual de Gestão de Riscos e Manual de Fiscalização de Contratos Administrativos.

### **4.3 Implementação do código de conduta**

#### *4.3.1 Providências preliminares: criação de um comitê de integridade ou grupo de trabalho e plano de trabalho*

Inicialmente, antes de adentrarmos nas etapas de implementação do código de conduta (ou código de ética e integridade), faz-se necessário discorrer sobre uma providência preliminar, qual seja, a criação de um grupo de trabalho específico para essa finalidade. No nosso entendimento, esse grupo pode ou não coincidir com o comitê de integridade, cujas funções primordiais serão monitorar, de forma contínua, se as normas contidas no código de conduta estão sendo cumpridas, bem como trabalhar no aprimoramento de seu texto.

---

<sup>2</sup> <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/acoes-e-programas/programa-de-integridade.htm>.

A fim de garantir maior legitimidade e eficácia ao código de conduta, defendemos aqui uma participação baseada na pluralidade. Sugere-se que a composição do comitê de elaboração do programa de integridade e de recebimento de denúncias conte com a participação de representantes de diferentes setores da instituição e de todos os níveis hierárquicos, além da participação de membros do sindicato que representa os servidores e da associação que representa os magistrados. Importante também que se considere a paridade de gênero e de raça na formação do comitê.

Outra opção também democratizadora do processo, mais ágil, porém menos instigante, seria viabilizar a todos os envolvidos, por meio de consulta pública, a manifestação sobre a minuta do código de conduta antes de ser encaminhada para aprovação final pelo comitê ou grupo de trabalho. A aprovação ficaria dependente da análise das opiniões formuladas.

Os interessados em participar do grupo de trabalho ou comitê poderão se candidatar escolhendo previamente a vaga que pretendem ocupar, observando-se a pluralidade na composição. A formação de um ambiente plural e democrático, com a contribuição de diferentes pontos de vista, viabilizará discussões mais produtivas e, conseqüentemente, com resultados mais assertivos.

A primeira iniciativa do grupo de trabalho será a realização de um planejamento de suas atividades e respectivo cronograma, com o objetivo de otimizar os trabalhos e estabelecer um prazo final para a implementação efetiva do código de conduta.

O Plano de Trabalho deve envolver etapas, objetivos, produtos, resultados esperados, responsáveis e prazos para elaboração [...]. Tal Plano também pode elencar outras informações, como a metodologia a ser adotada, previsão de reportes periódicos à alta direção etc. (CGU, 2017, p. 20).

#### *4.3.2 Etapas de implementação do código de conduta*

A partir daqui, focaremos nossa atenção na análise das etapas de implementação do código de conduta. Esse recorte se faz necessário tendo em vista que, dentre todos os mecanismos e documentos que podem compor um programa de integridade, é o código de conduta que afetará mais diretamente o meio ambiente de trabalho e as relações nele vivenciadas (entre agentes públicos e entre estes e os usuários da justiça).

Após a formação do comitê de integridade, seguem-se para as etapas de implementação do código de conduta, quais sejam:

a) Avaliação do contexto institucional e avaliação de riscos:

Formado o comitê e concluído o plano de trabalho, faz-se necessário que seja realizada uma avaliação do contexto institucional. Isso significa compreender o funcionamento do órgão em todas as suas instâncias e setores, seus pontos positivos e negativos (aspecto objetivo). Além disso, deve-se mapear o perfil dos integrantes da instituição (aspecto subjetivo). A partir daí, será possível ter uma compreensão mais clara das circunstâncias que afetam o meio ambiente do trabalho.

A importância dessa etapa está bem delineada pela observação feita pelo Ministério da Transparência e pela Controladoria-Geral da União (2017, p. 22).

O programa de integridade deve ser concebido e implementado de acordo com o perfil específico de cada órgão ou entidade. Para tanto, o GT [grupo de trabalho] deve buscar conhecer profundamente seu órgão, suas competências, processos, servidores, usuários e grupos de interesse afetados por suas decisões, assim como o contexto econômico, social e político em que está inserido, além do grau de interação entre a organização e o setor privado.

A avaliação de riscos, por sua vez, busca compreender as “[...] vulnerabilidades organizacionais que podem favorecer ou facilitar situações de quebra de integridade.” (CGU, 2017, p. 13). Os riscos representam os fatores (externos, organizacionais e individuais) que propiciam a ocorrência de comportamentos ilícitos, improbos e antiéticos, incompatíveis com os objetivos da instituição e a sua missão. (CGU, 2017).

Um dos pontos delicados a serem considerados nessa avaliação de riscos é a questão da hierarquia e como é exercida pelos detentores dos cargos de chefia. Sabe-se que em ambientes hierarquizados, como são os órgãos do Poder Judiciário, tem um risco maior de ocorrências de condutas configuradoras de assédio moral, por exemplo. O código de condutas em elaboração precisará criar mecanismos para coibir e punir o exercício da autoridade de modo abusivo.

## b) Elaboração do código de conduta:

Inicialmente, um código de conduta precisa explicitar os motivos de sua elaboração e os objetivos a serem alcançados com a sua implementação. Na sua estruturação é importante constar capítulos com seus princípios e conceitos. Os princípios, como regra, podem ser extraídos da missão da instituição e de atos normativos que serviram de referência na sua elaboração.

Os conceitos, por sua vez, podem ser construídos especificamente para o código ou podem ser adotados conceitos oriundos de outros atos normativos. O conceito de violência e assédio, por exemplo, pode ser extraído da Convenção n. 190 da OIT (“[...]conjunto de comportamentos inaceitáveis, práticas ou ameaças originadas por uma ocorrência única ou de forma recorrente, que visam, resultam ou são suscetíveis de causar danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos”) ou pode ser criado um conceito de acordo com o entendimento do comitê.

Depois dos princípios e conceitos, outro capítulo deve descrever as condutas éticas a serem observadas e as condutas consideradas atentatórias à integridade. Um último capítulo deve ser dedicado a descrever quais normas serão aplicadas na hipótese de violação, bem como informações sobre o canal de denúncias e acolhimento.

Quanto às condutas, é importante ressaltar que, para que o código seja completo, é necessário contemplar não apenas as relações internas, mas também a forma de tratamento para com os usuários da justiça. É de conhecimento notório que o atendimento prestado pelos órgãos públicos é causa de descontentamento da população. Em nosso ver, isso decorre, ao menos em parte, da carência de orientação do “como proceder” e de um treinamento adequado.

Por fim, um ponto importante diz respeito à linguagem a ser adotada no código de conduta. Convém utilizar uma linguagem simples e objetiva. Ainda que se trate de ambiente no qual os termos jurídicos são rotina, uma linguagem excessivamente rebuscada pode impedir a compreensão dos servidores que não são bacharéis em Direito, bem como dos estagiários e colaboradores terceirizados.

Essa clareza de sentido é de suma importância especialmente quanto às condutas que violam a integridade. Estas precisam ser descritas de forma detalhada, evitando-se expressões polissêmicas ou obscuras. Consideramos que o conhecimento de todos sobre o que se entende por assédio moral, assédio sexual, *bullying*, etc. será determinante para o efetivo cumprimento do código de conduta.

c) Aprovação e comunicação:

Depois de elaborado, o código de conduta deve ser levado para aprovação da alta direção do tribunal, preferencialmente em sessão específica para essa finalidade, com a presença dos membros do comitê e de todos os interessados.

Posteriormente, é necessário que a comunicação da aprovação do código de conduta e seu inteiro teor sejam levados ao conhecimento de todos os integrantes do tribunal, por diferentes meios de comunicação (*intranet, e-mail, mídias sociais, etc.*), e não apenas por meio de publicação no Diário de Justiça. A ideia é garantir que, de fato, a informação sobre a existência do código e a importância de se conhecer o seu conteúdo alcancem a todos.

d) Treinamento e reforço constante:

Tanto o treinamento quanto o reforço constante têm como objetivo o fortalecimento da cultura de integridade. Conforme ressalta Paulo Teixeira Fernandes,

A educação e treinamento sempre foram reconhecidos como elementos essenciais de um programa de *compliance* efetivo, pois contribuem para o fortalecimento da cultura de *compliance*. [...] o processo de educação é um processo mais amplo, voltado para conscientização de colaboradores e terceiros quanto a relevância do atendimento da legislação e das normas internas da organização. (FERNANDES *in* OLIVEIRA, 2017, p. 71).

O treinamento sobre o código de conduta, inclusive na modalidade à distância (EAD), tem por finalidade promover uma compreensão melhor sobre as condutas em conformidade e as condutas violadoras ao plano de integridade, oportunizando o esclarecimento de eventuais dúvidas. Além disso, a partir do treinamento, poderão ser apresentados os canais de denúncia e acolhimento. Quanto mais técnicas eficazes de absorção de conteúdo forem aplicadas, melhores serão para a sua efetiva aplicação na rotina dos tribunais.

Para maior efetividade dos treinamentos recomenda-se que seu conteúdo seja exposto de modo a realizar referências com a rotina [...], incluindo exemplos com situações práticas e estudos de caso com orientações para solução de eventuais impasses. Por isso, a fim de melhorar o engajamento [...], as empresas vêm buscando recursos com mecanismos dinâmicos e lúdicos como jogos e teatros para transmitir o conteúdo de seu Programa de Integridade. (CARVALHO; ABREU; TAKAKI in CARVALHO, 2021, p. 105).

O reforço constante envolve uma divulgação periódica do código de conduta, a fim de evitar que suas normas caiam no esquecimento e que eventuais alterações em seu conteúdo sejam conhecidas por todos. Nesse sentido, é importante considerar a oferta regular de cursos de atualização.

e) Canal de denúncias e acolhimento:

A existência de um canal de denúncias sempre ativo é medida imprescindível dos programas de integridade. A denúncia é o ato inicial do processo de controle e aplicação de resposta. Faz parte de um bom programa de integridade a disponibilização de diferentes meios para o recebimento de denúncias, de modo sigiloso, com a preservação da integridade do denunciante e o acompanhamento do processamento da denúncia, se assim desejar.

Considerando-se que um dos objetivos do código de condutas é prevenir e reprimir o assédio moral no meio ambiente do trabalho, entendemos que, além do canal de denúncias, é importante que exista uma equipe de acolhimento da pessoa vítima de assédio, *bullying* ou de qualquer outra postura inadequada. A adesão da vítima ao programa de acolhimento deve ser facultativa. A equipe de acolhimento deve ser formada por profissionais da área de saúde e psicossocial.

f) Monitoramento contínuo:

No âmbito dos programas de integridade, é imprescindível que seja adotada uma política de monitoramento contínuo. A finalidade é viabilizar que o código de condutas seja aprimorado, atualizado e ajustado “[...] conforme novas necessidades, riscos e processos da instituição no decorrer do tempo.” (CGU, 2017, p. 14).

O monitoramento contínuo também implica em identificar, sempre que necessário, novos riscos, áreas ou processos em que possam ocorrer quebras de integridade, bem como redefinir a priorização dos riscos já identificados para, conforme o caso, implementar novas medidas mitigadoras. (CGU, 2017, p. 14).

Essa avaliação periódica do código de condutas se faz necessária por conta de eventuais mudanças de contexto por que pode passar um tribunal. As demandas trazidas com a pandemia da COVID-19 são exemplo de como a realidade fática pode ser alterada e novas disposições - ainda que com vigência temporária - podem ser necessárias.

A eficiência no monitoramento é um pressuposto para a continuidade de um real Programa de Integridade, na medida em que as deficiências e inadequações das normas de condutas internas e dos procedimentos devem ser periodicamente identificadas e corrigidas, para que se mantenham atuais e adequadas.

É natural que sejam encontrados pontos de melhoria, afinal, o Programa de Integridade é um produto fluido e **mutável de acordo com os novos cenários que se apresentam**, como edição de novas leis e regulamentos [...]. (CARVALHO; ABREU; TAKAKI *in* CARVALHO, 2021, p. 110, grifo nosso).

Conforme ressalta Paulo Teixeira Fernandes: “Por meio do plano de monitoramento e auditoria, a organização tem como medir a **eficiência, a eficácia e a consistência dos controles colocados em prática [...]**.” (FERNANDES *in* OLIVEIRA, 2017, p. 73, grifo nosso). A necessidade de verificar se os resultados práticos do código de conduta estão conforme o esperado representa a principal razão de ser do monitoramento contínuo.

g) Aplicação de disciplina:

Em caso de recebimento de denúncia, o comitê de integridade ou instância responsável pela apuração das condutas deverá realizar uma avaliação preliminar, a fim de verificar a relação entre o conteúdo da denúncia e o código de conduta. Verificada a potencial violação, instaura-

se um procedimento administrativo para apuração e aplicação de punição disciplinar.

As atividades disciplinares promovidas pelos órgãos e entidades públicas envolvem basicamente a instauração e o acompanhamento de investigações preliminares, sindicâncias e processos administrativos disciplinares. (CGU, 2017, p. 50).

Além disso, os resultados percebidos nas denúncias e apurações disciplinares podem contribuir para o melhoramento do sistema de integridade como um todo. A partir dessas conclusões podem surgir ideias para novas ações preventivas. (CGU, 2017, p. 50).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de todo referencial bibliográfico e normativo objeto de estudo, compreendemos essa crescente disseminação e aplicação dos princípios de governança e *compliance* como um marco civilizatório nas organizações empresariais e na Administração Pública, em todos os Poderes.

Desde os tempos do Império, o povo brasileiro tem sido refém de uma administração pública ineficiente. O patrimonialismo por muito tempo vigente nas relações dos Poderes Públicos afetou gravemente o desenvolvimento do país em diversas áreas. Duas das principais consequências desse patrimonialismo foram a corrupção e o nepotismo. Tais vícios têm sido enfrentados ao longo dos anos com diversas medidas legislativas, executivas e judiciais. Contudo, ainda estamos no caminho. E a governança e o *compliance*, este último especialmente no que tange à aplicação dos programas de integridade, podem contribuir para acelerar esse “processo civilizatório”.

Importante frisar que os programas de integridade não têm o condão de substituir - tampouco poderiam - a legislação em vigor e aplicável aos membros e servidores públicos do Poder Judiciário. Ao contrário, prestam-se a reforçar a observância dessas normas. A sua finalidade primordial é a concepção de um código interno de condutas a serem observadas por todos os integrantes de um tribunal, considerando-se as especificidades regionais, além de servirem de meio para a construção de uma cultura de integridade.

No âmbito do Poder Judiciário, entendemos a aplicação de programas de integridade e, em especial, dos códigos de conduta, como uma mudança de paradigma nas relações internas e externas dos tribunais. Na perspectiva interna, a conformidade permite que atos configurados como assédio moral, assédio sexual e *bullying*, bem como atos discriminatórios de qualquer espécie, sejam efetivamente controlados e punidos, garantindo a todos um ambiente de trabalho mais saudável, com relações sociais respeitadas. Além disso, contribuirá, ainda, para que as normas internas já vigentes sejam efetivamente cumpridas, visto que serão mais eficientemente internalizadas por todos, a partir do treinamento e reforço.

Na perspectiva externa, a conformidade poderá tornar as relações com os jurisdicionados mais assertivas. Uma vez estabelecidos os parâmetros de atendimento e do tratamento em audiências e outras diligências, padroniza-se, na medida do possível, o comportamento dos atores responsáveis. Essa integridade de postura certamente será positiva para a reputação do Judiciário e o aumento da confiabilidade perante a sociedade, bem como poderá contribuir para que o acesso à justiça se dê de forma mais eficiente.

Tudo isso representará, por fim, não apenas a mera observância de normas e códigos de conduta, mas principalmente a reafirmação de direitos fundamentais de todos os envolvidos (magistrados, servidores, auxiliares da justiça e jurisdicionados), o respeito aos princípios constitucionais relativos à Administração Pública e a escolha por um caminho que contribua, ainda que em parte, para se alcançar um Estado de Direito que seja efetivamente democrático.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Bruna de Sá. O *compliance* como ferramenta para a criação de um meio ambiente de trabalho socialmente saudável. *Revista Eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, Curitiba, v. 9, n. 91, p. 31-37, ago. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/180090>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. *Guia da política de governança pública*. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Informativo de jurisprudência do CNJ*. Número 19, Brasília, 6 de agosto de 2021. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/original14362920210818611d1aed111ce.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Portaria n. 273, de 9 de dezembro de 2020. *DJe/CNJ* nº 389/2020, de 9/12/2020, p. 4-6. Institui Grupo de Trabalho destinado à elaboração de estudos visando ao desenvolvimento de programas de integridade e *compliance* no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3614>. Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 351, de 28 de outubro de 2020. *DJe/CNJ* nº 349/2020, de 29/10/2020, p. 15-21. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>. Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 410, de 23 de agosto de 2021. *DJe/CNJ* n. 217, de 25 de agosto de 2021, p. 2-4. Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4073>. Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 237/CSJT, de 23 de abril de 2019. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2714, p. 3-5, 3 maio 2019. Institui a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Justiça do Trabalho de 1º e 2º grau. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/154690>. Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. *Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. *Decreto 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. *Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 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: 14 abr. 2022.

BRASIL. *Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. *Lei 8.429, de 02 de junho de 1992*. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm). Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. *Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999*. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. *Lei 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. *Lei 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. *Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Manual para Implementação de Programas de Integridade*. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/manual\\_implementacao\\_programa\\_integridade.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/manual_implementacao_programa_integridade.pdf). Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Manual para Implementação de Programas de Integridade. Orientações para o setor público*. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual\\_profip.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf). Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Plano estratégico do Tribunal de Contas da União - 2011/2015*. Brasília: TCU, 2011. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portal.tcu.gov.br/data/files/B6/87/EE/07/06DEF610F5680BF6F18818A8/Plano\\_estrategico\\_TCU\\_2015-2021.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portal.tcu.gov.br/data/files/B6/87/EE/07/06DEF610F5680BF6F18818A8/Plano_estrategico_TCU_2015-2021.pdf). Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF). Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. *Ato n. 387/TST.GP, de 16 de outubro de 2020*. Boletim Interno [do] Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, DF, n. 42, p. 2-8, 23 out. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/178570>. Acesso em: 23 abr. 2022.

CARVALHO, André Castro *et al.* (coord.). *Manual de compliance*. 3. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559640898/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

KIM, Richard Pae; SILVA, Fabiana Andrade Gomes e. A gestão estratégica no poder judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. *Revista Eletrônica do CNJ*, Brasília, v. 4, n. 1, p. 203-214, jan./jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.54829/revistacnj.v4i1.121>. Acesso em: 21 abr. 2022.

MARQUES, Maria Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr. 2007.

MARTINS, Camila Saldanha. Governança e *compliance*. Curitiba: Editora Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/185841/pdf/0>. Acesso em: 15 abr. 2022.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda de (org.). *Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos*. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda de (org.). *Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos*. Vol. 2. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Ambientes de trabalho seguros e saudáveis livres de violência e de assédio*. Genebra, 2020. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_783092.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_783092.pdf). Acesso em: 23 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública*. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.

REDE GOVERNANÇA BRASIL. *Código de boas práticas em governança pública*. Salvador, BA; Brasília, DF: Editora Mente Aberta, 2021. [E-book]. Disponível em: <https://www.rgb.org.br/cartilhas-e-codigos>. Acesso em: 21 abr. 2022.

RODRIGUES, Elvis da Silva. PEREIRA, Suelen Correa. *Compliance na administração pública: boas práticas de governança e políticas de integridade na gestão pública*. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, 5. ed. Vol. 12, p. 26-42. Maio de 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/boas-praticas>. Acesso em: 14 abr. 2022.

SARLET, Ingo Wolfgang; FENSTERSEIFER, Tiago. *Curso de direito ambiental*. 2. ed., rev., atual., ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

THOMAZINHO COMAR, R. A instituição da política de *compliance* como forma de prevenção ao assédio moral no ambiente de trabalho. *Revista Percurso, [s. l.]*, v. 2, n. 29, p. 52–71, 2019. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3488/371371917>. Acesso em: 14 abr. 2022.