

O valor da integridade: qual o preço a ser pago?

Junho, 2025.





Qual é
a
orquestra
mais
íntegra?





Preço x Valor

A young boy and girl are playing on a wooden seesaw in a garden. The boy, on the left, is wearing a light blue t-shirt and denim shorts, and is sitting on the wooden beam. The girl, on the right, is wearing a floral dress and has her hair in braids. They are both smiling and looking at each other. The background is a lush garden with green foliage and purple and yellow flowers. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day. The text "Para brincar na gangorra ...dois" is overlaid in the center of the image.

“Para brincar
na gangorra
...dois”

A solid blue circle graphic is located in the bottom left corner of the page.

Trecho da música “Diariamente”,
de Nando Reis, interpretada por Marisa Monte.



Integridade Pessoal

Honestidade

Caráter

Convicção



Ritos

Processos

Pessoas

Entregas



Integridade Organizacional



Integridade binária



ou 50 tons
de Integridade?





Windows
C:\Windows\System32\cmd.exe



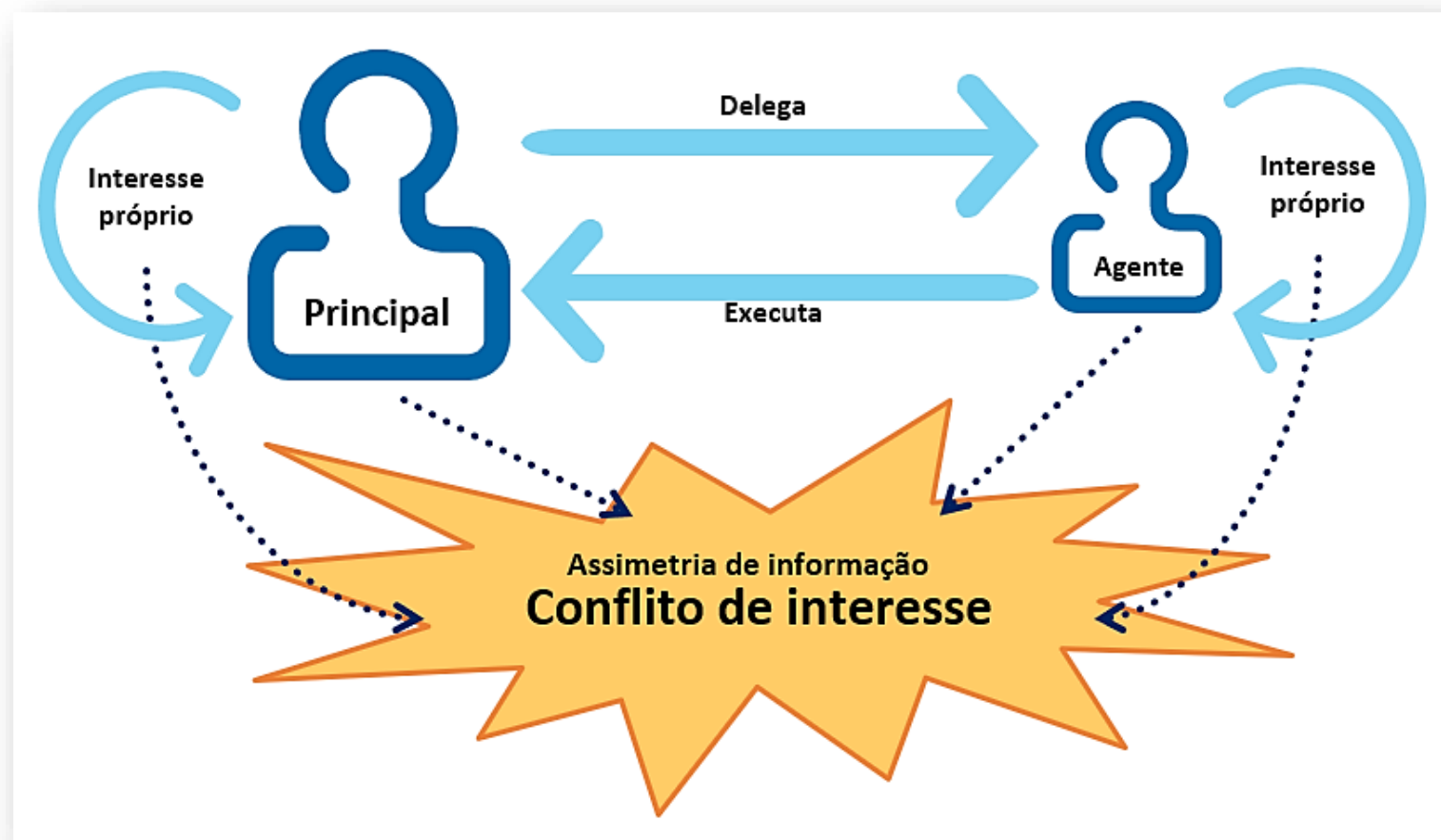
**Mas eu também sei ser careta
De perto, ninguém é normal
Às vezes segue em linha reta
A vida, que é meu bem, meu mal.**

Caetano Veloso, em verso da música "Vaca Profana".

Princípios do Art. 37 da Constituição e a Integridade na Administração Pública

- **Legalidade** Conformidade com o arcabouço legal e normativo.
- **Impessoalidade** Prevenção ao conflito de interesses e ao nepotismo.
- **Moralidade** Sistema de Gestão da Ética Pública.
- **Publicidade** Transparência Pública.
- **Eficiência** Controle racional de recursos limitados.

O Problema da Agência (Agente)



Princípios de Governança Corporativa

1 Integridade

Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.



2 Transparência

Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.



Integridade...

A **Recomendação sobre Integridade Pública** pode servir de inspiração, definindo integridade pública como o “alinhamento consistente e **adesão a valores, princípios e normas éticas comuns** para sustentar e priorizar o **interesse público** sobre os interesses privados no setor público”.

Em outras palavras, integridade pública significa:

- ✓ **Fazer a coisa certa**, mesmo quando ninguém está olhando.
- ✓ Colocar o **interesse público à frente** de seus próprios interesses.
- ✓ **Desempenhar seus deveres de uma forma que resista ao escrutínio público:** se suas ações fossem relatadas no jornal no dia seguinte, todos poderiam concordar que você fez a coisa certa, com base nas informações que você tinha.

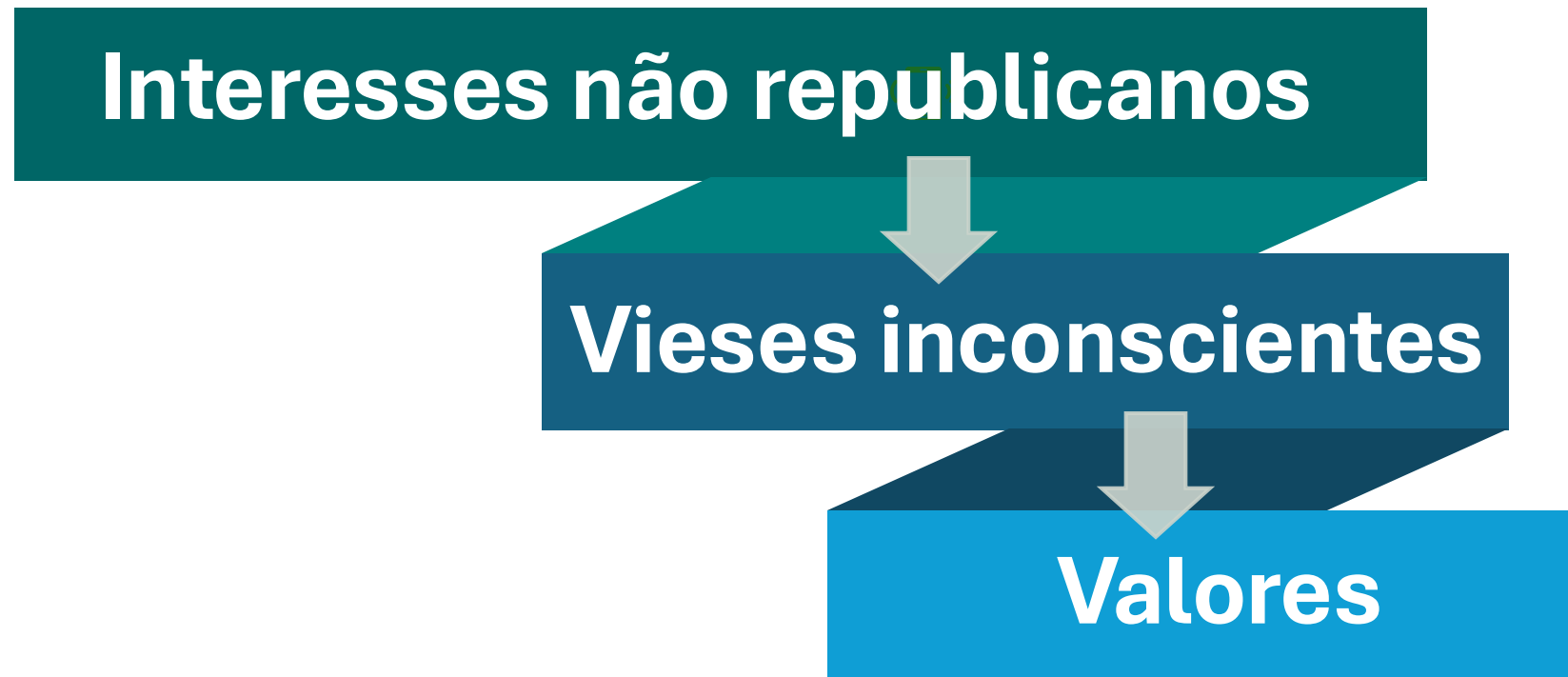
Como tomamos decisões



Interesse Público
Interesse Privado



O que está “por debaixo dos panos” de nossas decisões?





Aqui em casa a gente faz assim...

Em nossa Organização a gente faz assim...

A Questão de Valores





O CONFLITO DE INTERESSES

INTERESSE DA ORGANIZAÇÃO x OUTROS INTERESSES

O Conflito de Interesses

Qual interesse é **prevalente** nas atividades da Organização?

O interesse da Organização pode “esconder” **outras vontades**?

Quem decide qual o interesse público?



Imagem: //iprcbrasil.com.br/conflito-de-interesses/



Excessiva confiança mútua



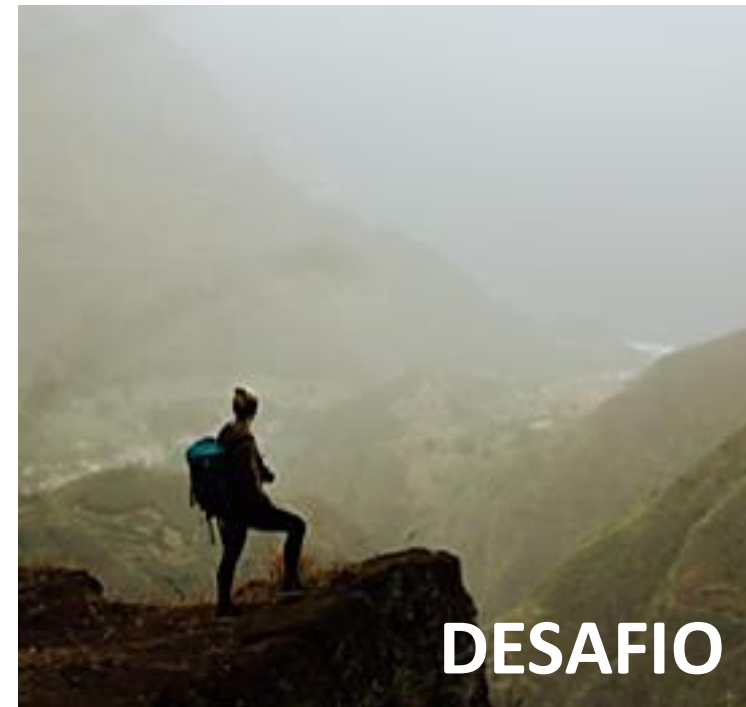
Confiança no carisma



Arrogância ética

Imagens: Freepik.

Aumento de Risco de Conflito de Interesses



Medo de órgãos de controle.

Mero cumprimento formal.

Ações não são regidas por um propósito ou convicção genuína.

Todo mundo está fazendo.

Voluntarismo técnico e alguma arrogância.

FOMO (*Fear of Missing Out*).

Motivação é dada pelo topo, mas ganha corpo na base técnica.

Clareza de propósito e engajamento com base na convicção.

Longevidade dos efeitos.

Integridade no exercício do poder

Quem influencia quem dentro da organização?



PODER

Como são tomadas as principais decisões?



DECISÃO

Quem presta contas a quem?



CONTROLE

Essência: repetição
consistente de práticas
(não conjuntural).

Aparência: o visível, o
comunicado, o evidente.



Essência e Aparência



Dar prioridade ao espaço leva-nos a proceder como loucos para resolver tudo no momento presente, para tentar tomar posse de todo os espaços de poder e autoafirmação...

Dar prioridade ao tempo é **ocupar-se mais com iniciar processos do que possuir espaços...**

Trata-se de privilegiar as ações que geram novos dinamismos na sociedade e comprometem outras pessoas...

Sem ansiedade, mas com convicções claras e tenazes.

Papa Francisco. Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*.

A Dicotomia Espaço x Tempo

O que nos dizem?

O que vemos?

No que acreditamos?

Elementos da Cultura Organizacional

“Ética é o **conjunto de valores e princípios que usamos para decidir as grandes questões da vida e definirmos nossa conduta**. As questões fundamentais são: quero, posso e devo...

Você tem paz de espírito quando aquilo que você quer é aquilo que você pode e é o que você deve...”

Mário Sérgio Cortella, filósofo e doutor em educação.

Cultura de Integridade: ética compartilhada

**Exemplo da alta administração
(*tone at the top*)**



**Construção coletiva ancorada
na cultura organizacional compartilhada
(*tone at the bottom*)**

Operadores da Cultura Organizacional

Se “Confiança” for um Valor

Excesso de confiança torna pessoas alvos fáceis de notícias falsas

Redação do Diário da Saúde



É certo que não é fácil identificar notícias falsas no Facebook, mas você sabia que você cria suas próprias informações falsas? [Imagem: Colin Behrens/Pixabay]

[Carreira](#) | Minha carreira

“Não acho meu chefe preparado”: como confiar na liderança?

A sensação de falta de confiança pode estar associada a uma atitude defensiva dos subordinados que resistem a se envolver no processo de liderança

[Equipe InfoMoney](#)

18/07/2021 18h00 • Atualizado 3 anos atrás





Desafios da integridade no processo decisório

- ✓ **Convergência** gradual com os valores institucionais;
- ✓ Ambiente propício ao **debate crítico** e à **reflexão**;
- ✓ Reconhecimento dos **riscos** e **oportunidades** associadas à decisão;
- ✓ **Transparência** das razões e dos resultados esperados.



"A alma do Bem Comum é a **Solidariedade**. E a solidariedade é o próprio princípio constitutivo de uma sociedade realmente humana, e não apenas aristocrática, burguesa ou proletária...

Há **três estados naturais do homem**, que representam a sua condição ao mesmo tempo individual e social: **a existência, a coexistência e a convivência**. Isto vale para cada homem, como para cada povo e cada nacionalidade."

Lima, Alceu Amoroso - "Introdução" à Encíclica *Mater et Magistra*, do Papa João XXIII (Livraria José Olympio Editora - 1963 - Rio de Janeiro).

O processo decisório busca o bem comum?

Paradoxos da Liderança



Paradoxos da Integridade

Integridade

Controle

**Decisões
colegiadas**

**Transparência
como regra**

Eficiência

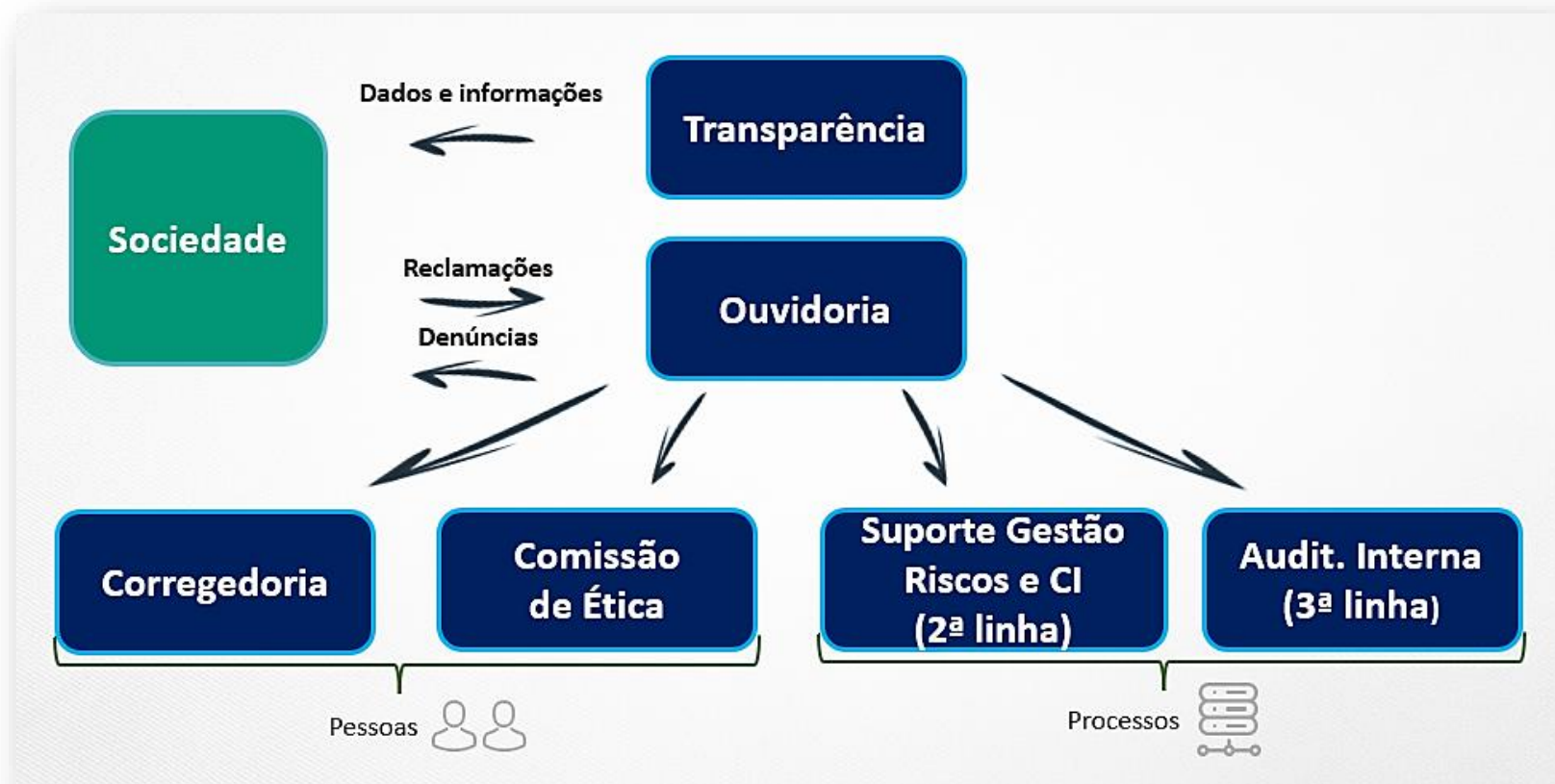
Agilidade

Prontidão

Responsividade



Quanto custa manter a Integridade?



Paisagem da janela

Da janela lateral
Do quarto de dormir
Vejo uma igreja
Um sinal de glória
Vejo um muro branco
E um voo pássaro
Vejo uma grade
E um velho sinal

....

Desses homens sórdidos
Quando eu falava
Desse temporal
Você não escutou

**Você não quer acreditar
Mas isso é tão normal
Você não quer acreditar
Que eu apenas era**

Cavaleiro marginal
Lavado em ribeirão
Cavaleiro negro
Que viveu mistérios
Cavaleiro e senhor
De casa e árvore
Sem querer descanso
Nem dominical

**Cavaleiro marginal
Banhado em ribeirão
Conheci as torres
E os cemitérios
Conheci os homens
E os seus velórios
Eu olhava da janela lateral
Do quarto de dormir
Você não quer acreditar
Mas isso é tão normal
Você não quer acreditar**



Daquilo que eu sei

Daquilo que eu sei
Nem tudo me deu clareza
Nem tudo foi permitido
Nem tudo me deu certeza...

Não fechei os olhos
Não tapei os ouvidos
Cheirei, toquei, provei

Ah, eu usei todos os sentidos
**Só não lavei as mãos
E é por isso que eu me sinto
Cada vez mais limpo!**

Qual a trilha
sonora da
Integridade
em nossas
organizações?

Obrigado.

Francisco Bessa

Assessoria Especial de Controle Interno

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

aeci.mgi@gestao.gov.br

Linkedin: www.linkedin.com/in/francisco-bessa

