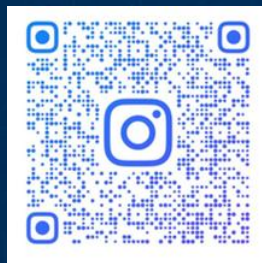


A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE INTEGRIDADE nos governos e nas empresas



Rodrigo Corrêa

Mestre em Direito Público pela UERJ, Secretário de Integridade e Transparência da Prefeitura do Rio de Janeiro, Procurador do Município do Rio de Janeiro e Presidente do Conselho Municipal de Proteção de Dados Pessoais e da Privacidade do Rio de Janeiro.



Integridade e
Transparência

DA INTEGRIDADE À CONFIANÇA: O QUE ABORDAREMOS



1

Por que cultura de integridade importa? Da regra à cultura



2

Integridade na prática: a experiência da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro



3

Governos e empresas: desafios compartilhados

QUANDO O DESVIO DEIXA DE SER EXCEÇÃO

- Nos últimos anos, observamos no Brasil **práticas organizacionais** envolvendo **pagamento de propinas, concessão de vantagens indevidas e manipulação das relações entre agentes públicos e privados.**
- O desvio deixou de se apresentar apenas como uma conduta individual e isolada e passou a envolver relações, incentivos e estruturas capazes de reproduzir e normalizar comportamentos inadequados.
- **Estruturas de governança empresarial e institucional foram permeadas por práticas incompatíveis com a integridade.** Quando passam a ser toleradas, relações privadas e públicas se confundem, controles falham e o comportamento inadequado deixa de ser percebido como excepcional.

2005

MENSALÃO

Pagamento de parlamentares em troca de apoio político no Congresso.



A PARTIR DE 2014

OPERAÇÃO LAVA JATO

Esquemas de corrupção na Petrobras, envolvendo grandes empreiteiras e agentes políticos.



MAIS RECENTE

INVESTIGAÇÕES BANCO MASTER

Fraude financeira bilionária, manipulação de mercado, liquidação de instituições pelo Banco Central e conflitos de interesses.



Integridade é “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” (IBGC, 2023).

Integridade pública é 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” (OECD, 2017).

A **integridade** deixa de representar apenas um instrumento punitivo para assumir **função estruturante da boa governança**, aproximando-se de conceitos como compliance, prevenção da corrupção, responsabilidade institucional e fortalecimento da confiança social nas organizações públicas, calcado sobretudo na prevenção.

CUSTOS DA FALHA DE INTEGRIDADE

PERDA DE VALOR

Desperdício de recursos, perdas financeiras e decisões economicamente ineficientes.

PERDA DE EFICIÊNCIA

Processos comprometidos, decisões enviesadas e aumento dos custos de controle.

PERDA DE CONFIANÇA

Enfraquecimento da confiança de cidadãos, clientes, investidores, parceiros e colaboradores.

PERDA DE LEGITIMIDADE

Decisões passam a ser questionadas e a organização perde credibilidade.

PERDA DE REPUTAÇÃO

Danos que podem ultrapassar o episódio concreto e afetar relações futuras.



CUSTOS EMERGENTES

+

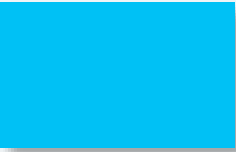
CUSTOS INSTITUCIONAIS

+

**OPORTUNIDADES
PERDIDAS**

DA ORGANIZAÇÃO FORMAL À CULTURA DE INTEGRIDADE

- A cultura de integridade **não se constrói** apenas na **organização formal** — aquela desenhada em normas, regimentos, procedimentos e organogramas — nem apenas **nos grandes casos**.
- Ela **é construída nas milhares de pequenas decisões que ninguém noticia** e também se constrói na **organização informal** — nas relações, nos incentivos, nos hábitos e naquilo que, no cotidiano, passa a ser aceito como “normal”.
- A cultura de integridade também permite antecipar riscos e prevenir desvios. **Punir é necessário. Prevenir é mais inteligente.** A cultura também possibilita prevenção.



COMO CONSTRUIR UMA CULTURA DE INTEGRIDADE NAS INSTITUIÇÕES?

CULTURA DE INTEGRIDADE, NORMAS E CONTROLE

- Segundo a OCDE, os sistemas de integridade mais bem-sucedidos não se limitam ao cumprimento de normas, mas desenvolvem **capacidades para prevenir riscos, produzir resultados e fazer as regras funcionarem na prática.**

NORMA

“Devo fazer isso porque é obrigatório.”

CONTROLE

“Faço isso porque posso ser fiscalizado ou punido.”

CULTURA

“Faço isso porque esse é o correto a ser feito.”

DA REGRA À CULTURA: FASES DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

MATURIDADE DA INTEGRIDADE

MAIS REGRAS, CONTROLES E
PUNICÃO

MAIS CULTURA E PREVENÇÃO

Da estrutura à prática cotidiana

1. ESTRUTURAÇÃO

Mais normas

- Código de Integridade
- políticas
- controles
- definição de responsabilidades
- canais
- análise de conflitos
- gestão de riscos

2. DIFUSÃO

A integridade começa a circular

- treinamentos
- comunicação
- liderança pelo exemplo
- cláusulas contratuais
- exigências a fornecedores
- certificações
- multiplicadores
- orientação cotidiana

3. CULTURA

A integridade é natural

- pessoas reconhecem riscos
- decisões éticas acontecem espontaneamente
- menor necessidade de acionar controles
- normas passam a orientar e aperfeiçoar
- colegas reforçam comportamentos adequados
- quem viola valores encontra constrangimento social/institucional

Maturidade passa pela criação de códigos, normas e controles, mas não se limita a eles. É chegar a um ponto em que precisamos cada vez menos das regras para fazer o certo.

COMO FAZEMOS NA PREFEITURA DO RIO?

A construção da integridade e transparência

- A **Secretaria Municipal de Integridade e Transparência - SMIT** é responsável por desenvolver os Programas Carioca de integridade pública e Transparência, analisar e monitorar os riscos de integridade e desenvolver o Programa Municipal de Proteção de Dados Pessoais.



COMO FAZEMOS NA PREFEITURA DO RIO?

A origem do sistema municipal de integridade e transparência

- O **Programa Carioca de Integridade Pública e Transparência – Rio Integridade** foi construído a partir de pilares básicos de ação: **prevenção** (prevenir o cometimento de irregularidades e ilegalidades), **detecção** (detectar eventual cometimento de irregularidades e ilegalidades), **responsividade** (responder, solucionar e atribuir responsabilidades àqueles que cometerem irregularidades ou ilegalidades) e **controle social**.
- Frentes do Rio Integridade:



Desenho institucional:

Normatização do Programa e criação do Sistema Carioca de Integridade Pública e Transparência.



Ferramentas de integridade:

implementação de mecanismos de monitoramento e fomento de ações de integridade e transparência.



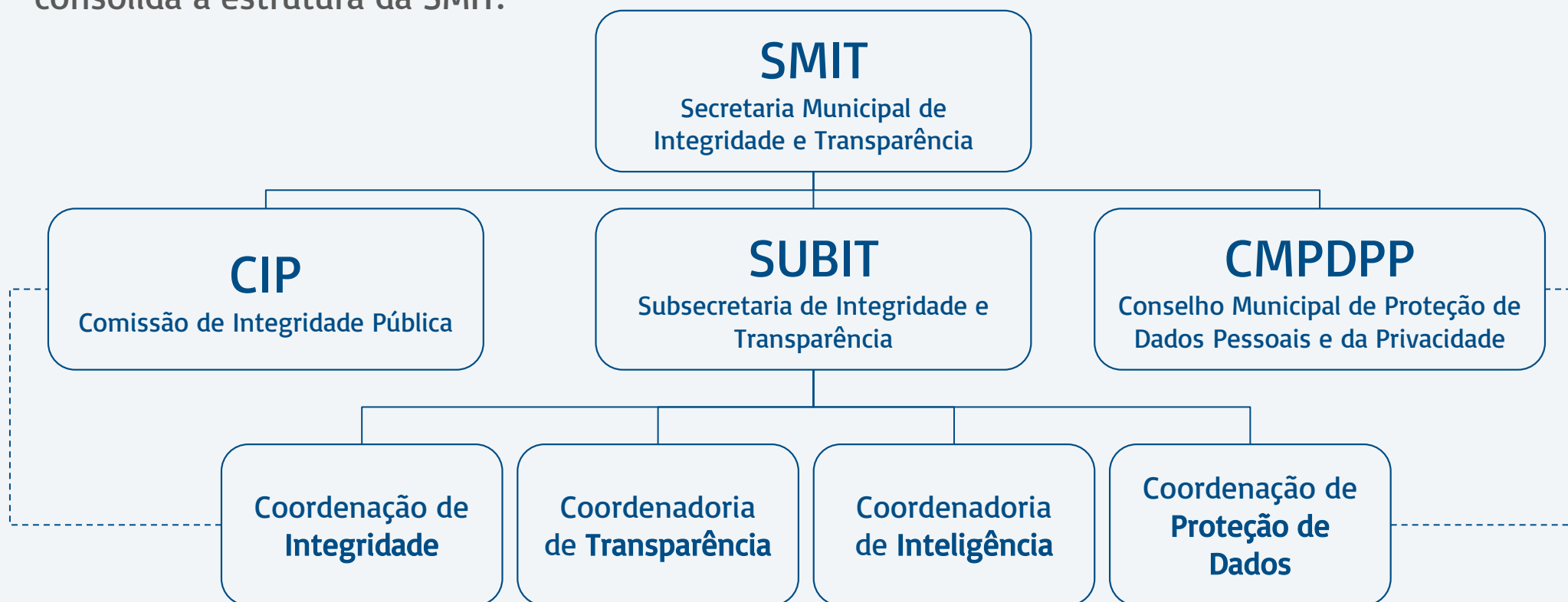
Arcabouço normativo:

revisão e consolidação do arcabouço normativo a respeito dos temas da integridade pública e da transparência.

COMO FAZEMOS NA PREFEITURA DO RIO?

Desenho Institucional

- O Decreto nº 48.349/2021 estabeleceu que o Sistema Carioca de Integridade Pública e Transparência seria composto por uma estrutura que foi sendo reorganizada. Hoje, o **Decreto Rio nº 56.023/2025** consolida a estrutura da SMIT.



COMO FAZEMOS NA PREFEITURA DO RIO?

Ferramentas de Integridade: frentes e instrumentos

INTEGRIDADE	- Programa Carioca de Fomento à Integridade Pública (FIP Rio) - Programa Agentes da Integridade - Ações de Cultura de Integridade (Eventos, Cartilhas, Etc.) - Articulação Externa (Encontros, Fóruns, Comissões externas, etc.)	<i>Prevenção</i>
INTELIGÊNCIA	- Análise de Integridade de Fornecedores e Colaboradores Externo - Análise de Integridade de Agentes Públicos - Central Anticorrupção no Canal 1746 - Monitoramento ativo	<i>Prevenção + Detecção + Responsividade</i>
TRANSPARÊNCIA	- Transparência Ativa (Portal da Transparência) - Transparência Passiva (Pedidos de Acesso à Informação - LAI) - Articulação Externa (Atricon, Transparência Internacional)	<i>Prevenção + Controle Social</i>
PROTEÇÃO DE DADOS	Programa Municipal de Proteção de Dados	<i>Prevenção</i>

COMO FAZEMOS NA PREFEITURA DO RIO?

Avanços e conquistas: Transparência

2022



86,62% PNTP

CONQUISTA DO **SELO OURO** DE RECONHECIMENTO EM TRANSPARÊNCIA PÚBLICA - PROGRAMA NACIONAL DE TRANSPARÊNCIA PÚBLICA (PNTP)

13° entre as capitais e DF
824° geral

2023



88,80% PNTP

CONQUISTA DO **SELO OURO** DE RECONHECIMENTO EM TRANSPARÊNCIA PÚBLICA - PROGRAMA NACIONAL DE TRANSPARÊNCIA PÚBLICA (PNTP)

8° entre as capitais e DF
230° geral

2024



98,66% PNTP

CONQUISTA DO **SELO OURO** DE RECONHECIMENTO EM TRANSPARÊNCIA PÚBLICA - PROGRAMA NACIONAL DE TRANSPARÊNCIA PÚBLICA (PNTP)

2° entre as capitais e DF
83° geral

76.2% ITGP

CLASSIFICAÇÃO "**BOM**" NO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA PÚBLICA

4° lugar entre as capitais

2025



98,87% PNTP

CONQUISTA DO **SELO OURO** DE RECONHECIMENTO EM TRANSPARÊNCIA PÚBLICA - PROGRAMA NACIONAL DE TRANSPARÊNCIA PÚBLICA (PNTP)

2° entre as capitais e DF
58° geral

98% ITGP

CLASSIFICAÇÃO "**ÓTIMO**" NO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA PÚBLICA

2026

Aguardando
Resultados - PNTP

98.8% ITGP

CLASSIFICAÇÃO "**ÓTIMO**" NO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA PÚBLICA

1° lugar no Estado do RJ

COMO FAZEMOS NA PREFEITURA DO RIO?

Avanços e conquistas: Integridade



2023

133 PILARES IMPLEMENTADOS

37 PARTICIPANTES

2 participantes com nível alto de maturidade

2024

270 PILARES IMPLEMENTADOS

54 PARTICIPANTES

6 participantes com nível muito alto de maturidade e 9 participantes no nível alto

2025

454 PILARES IMPLEMENTADOS

57 PARTICIPANTES

36 participantes com nível muito alto de maturidade e 10 participantes no nível alto

- **FIP.Rio:** A evolução de 133 para 454 pilares implementados entre 2023 e 2025, com 34 dos 57 participantes alcançando todos os pilares, mostra que **uma política de integridade ganha força quando possui estrutura, metas, monitoramento e avaliação de maturidade.**
- **Agentes da Integridade:** A formação de uma rede de **96 agentes**, responsável por disseminar conhecimentos e boas práticas, demonstra que a integridade se fortalece quando existem pessoas preparadas para traduzir valores e normas em comportamentos cotidianos. **Cultura depende de pessoas.**

COMO FAZEMOS NA PREFEITURA DO RIO?

Avanços e conquistas: Inteligência



Até maio de 2026, a Prefeitura do Rio realizou **mais de 8,6 mil análises de integridade de agentes públicos e fornecedores.**



Desde 2023, o monitoramento preventivo de contratos públicos já alcançou instrumentos contratuais que envolvem valores superiores a meio bilhão em recursos públicos, **gerando uma economia contratual de ao menos 130 milhões.**



Foram recebidas **mais de 5.462 denúncias de corrupção e irregularidades administrativas por meio da Central Anticorrupção 1746** (Período de 2021 - 2025). As denúncias são recebidas, tratadas e enviadas aos órgãos municipais para apuração, com posterior retorno do resultado ao denunciante.

COMO FAZEMOS NA PREFEITURA DO RIO?

Avanços e conquistas: Proteção de Dados

- Criação do **Conselho Municipal de Proteção de Dados Pessoais e da Privacidade** pela Lei Municipal nº 7.012/2021, regulamentada pelo Decreto Rio nº 50523/2022.
- Elaboração o **Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais** (Resolução SEGOVI nº 91/22).
- Realização de **5 capacitações gerais** para servidores da prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, **4 Palestras *In Company*** em órgãos-chave (SEIM, RIOURBE, GEORIO, SMDU) e contribuições sobre proteção de dados pessoais em eventos.
- Visitas a **15 comitês de proteção de dados** em 2026.
- Desenvolvimento, em parceria com a SME-Rio e com a MultiRio, do projeto interativo "**E Agora? Um Rolé Digital**".
- **Publicação do Guia Orientativo de Uso Ético da Inteligência Artificial no Serviço Público** (<https://lgpd.prefeitura.rio>)

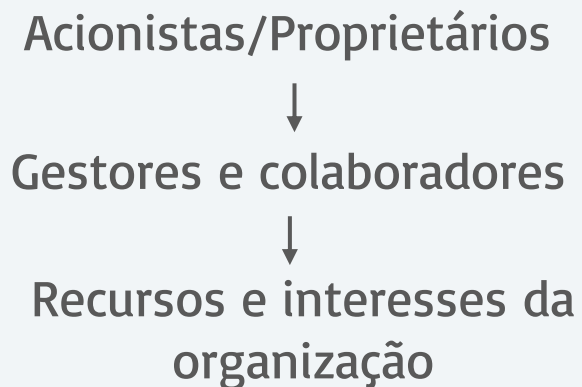


GOVERNOS E EMPRESAS

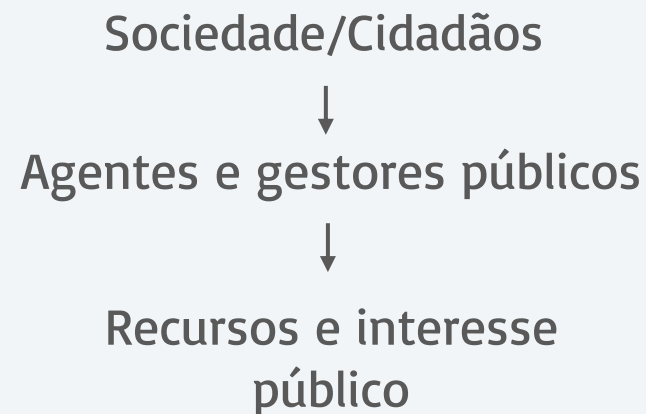
Desafios compartilhados

- Em organizações públicas e privadas, quem exerce o poder de decisão administra **interesses e recursos que não são exclusivamente seus.**

EMPRESAS



GOVERNOS



Desafio da integridade: garantir que o poder, os recursos e as decisões sejam utilizados com ética e em favor dos interesses que lhes foram confiados, e não dos interesses particulares de quem os administra.

CONCLUSÕES

Qual a importância da cultura de integridade?

- Não basta apenas criar regras, controles e punições. A integridade precisa fazer parte das decisões cotidianas e da forma como a organização funciona.
- A experiência do Rio mostra que é preciso:
 1. **ESTRUTURAR**: Criar instituições, responsabilidades e instrumentos permanentes.
 1. **PREVENIR**: Identificar riscos antes que se transformem em desvios.
 1. **CONHECER**: Usar inteligência para analisar agentes, fornecedores e situações de risco.
 1. **ENVOLVER**: Fazer a integridade circular pela organização e alcançar as pessoas.
 1. **DAR TRANSPARÊNCIA**: Fortalecer o acesso à informação e o controle social.

*A **cultura de integridade** é o que faz com que governos e empresas não apenas cumpram regras, mas incorporem a ética à tomada de decisão, prevenindo desvios e assegurando que o poder, os recursos e as decisões sejam utilizados em favor dos interesses que lhes foram confiados.*

OBRIGADO!

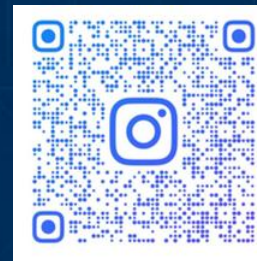
RODRIGO CORRÊA

Secretário Municipal de Integridade e Transparência

<https://smit.prefeitura.rio> | smitrio@prefeitura.rio



Integridade e
Transparência



@rdrg_correa



@integridade_rio