

ARTIGO

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE NA SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

ANDRÉA ANDRADE DOS SANTOS PIZZINO

Mestre em Controladoria e Gestão Pública pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Comissária de Polícia da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (SEPOL), exercendo desde 2021 a função de Diretora da Unidade de Gestão de Integridade (UGI) na Controladoria-Geral de Polícia Civil (CGPC).

País: Brasil **Estado:** Rio de Janeiro **Cidade:** Rio de Janeiro

E-mail: andrea.pizzino@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-1292-5208>

CARLYLE TADEU FALCÃO DE OLIVEIRA

Doutor em Administração, professor da Faculdade de Administração e Finanças (FAF) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), onde leciona nos Programas de Pós-graduação em Controladoria e Gestão Pública e em Ciências Contábeis.

País: Brasil **Estado:** Rio de Janeiro **Cidade:** Rio de Janeiro

E-mail: carlyle.falcao@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3603-1469>

TÂNIA MARIA DE OLIVEIRA ALMEIDA GOUVEIA

Doutora em Administração, professora da Faculdade de Administração e Finanças (FAF) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), onde leciona nos Programas de Pós-graduação em Controladoria e Gestão Pública e em Ciências Contábeis.

País: Brasil **Estado:** Rio de Janeiro **Cidade:** Rio de Janeiro

E-mail: tania.almeida@ctgouveia.com.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8231-9714>

Contribuições dos autores: Andrea Pizzino foi responsável pela concepção, delineamento, coleta, análise dos dados e redação inicial do manuscrito. Carlyle Falcão contribuiu para o delineamento teórico-metodológico, análise dos dados e revisão crítica do texto. Tania Gouveia colaborou no delineamento da pesquisa, interpretação dos resultados e revisão crítica do manuscrito.

Financiamento: Secretaria de Planejamento e Gestão - RJ; Secretaria de Fazenda - RJ; Secretaria Casa Civil - RJ.

RESUMO

A Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro voltou a ser uma Secretaria de Estado em janeiro de 2019, após 23 anos como Chefia de Polícia, subordinada à Secretaria de Estado de Segurança, e seus gestores enfrentam o desafio de se adequarem a um novo modelo de gestão com foco na boa governança e no princípio da integridade pública. Isto posto, o presente trabalho buscou identificar as demandas para implantação do Programa de Integridade Pública no processo de governança da Secretaria de Estado de Polícia Civil (Sepol) do Estado do Rio de Janeiro. A estratégia metodológica utilizada foi a pesquisa-ação participativa.

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

te e os dados obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo seguindo o método de Bardin (2016). A análise permitiu concluir que, para o fortalecimento da governança pública e integridade na Sepol, são recomendáveis ações como: valorização dos servidores; divulgação de ações de boas práticas em governança; comprometimento da alta gestão com a governança e a integridade.

Palavras-chave: Governança Pública. Integridade Pública. Secretaria de Polícia Civil.

IMPLEMENTATION OF THE INTEGRITY PROGRAM IN THE STATE SECRETARIAT OF CIVIL POLICE OF THE STATE OF RIO DE JANEIRO: POSSIBILITIES AND CHALLENGES**ABSTRACT**

The Civil Police of the State of Rio de Janeiro returned to being a State Secretariat in January 2019 after 23 years as the Chief of Police, subordinate to the State Secretariat of Security, and its managers face the challenge of adapting to a new management model focused on good governance and the principle of public integrity. Therefore, this study aimed to identify the demands for implementing the Public Integrity Program in the governance process of the State Secretariat of Civil Police (SEPOL) of the State of Rio de Janeiro. The methodological strategy used was participant action research, and the data obtained were analyzed through content analysis following Bardin's method (2016). The analysis led to the conclusion that the following actions are recommended for strengthening public governance and integrity in SEPOL: appreciation of employees; dissemination of good governance best practices; effective commitment of senior management to governance and integrity.

Keywords: Public governance. public integrity. Civil Police Secretariat.

Data de recebimento: 26/04/2024 **Data de aprovação:** 19/02/2025

DOI: 10.31060/rbsp.2026.v20.n2.2175

INTRODUÇÃO

A governança e a integridade devem atuar para promover o comportamento ético, efetivo e responsável nas instituições públicas e privadas e, dessa forma, atenuar as incertezas e fragilidades na gestão. O conceito de governança no setor público está relacionado com *accountability*, a responsabilidade de prestar contas, que será diferente para cada organização envolvida e deve estar comprometida com a integridade. Nesse sentido, Matias-Pereira (2010) destaca que os dirigentes dos órgãos públicos devem adotar iniciativas preventivas para coibir comportamentos ilícitos e/ou antiéticos nas organizações. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a integridade é elemento da boa governança, uma condição para que todas as outras atividades do governo tenham confiança e legitimidade, ainda que sejam efetivas. "Integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público" (OCDE, 2018, p. 3).

Este trabalho tem como objeto de estudo a Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (Sepol), um órgão público que exige adaptação aos princípios e às ferramentas de governança e integridade. A Administração do Rio de Janeiro, desde 2019, tem adotado ações no sentido de consolidar políticas de governança pública e de gestão de integridade pública. Em levantamento realizado por Da Silva e Brunozi Júnior (2020), constatou-se que, até maio de 2020, apenas 9 estados brasileiros (33%) adotaram os programas

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

de integridade públicos com a edição de normativos estaduais, entre os quais o Rio de Janeiro, estado pioneiro quanto à exigência de plano de integridade das empresas com as quais o Estado celebra contratos.

A Secretaria de Estado de Polícia Civil (Sepol) é recente (em relação ao *status* de secretaria de estado), e estão sendo implementadas novas práticas de gestão, em contexto de maior autonomia administrativa. Pela mudança de *status*, surge o interesse de pesquisar a inserção da Sepol na adoção de políticas de governança, em especial, na implementação do Programa de Integridade. A lacuna que fundamenta o problema identificado no presente trabalho está inserida no contexto de adaptação de uma estrutura que, anteriormente, era subordinada a uma secretaria de estado (a extinta Secretaria de Estado de Segurança) como Chefia de Polícia Civil, e sua elevação à Secretaria de Estado de Polícia Civil, por meio de Decreto Estadual. A nova estrutura demanda adequação (dos gestores e servidores da Sepol) às exigências dos Tribunais de Contas do estado do Rio de Janeiro e da União, por meio de auditorias, que também são exigências legais (decretos estaduais de governança e de obrigatoriedade de implantação de planos de integridade, nova lei de licitação etc.).

No Rio de Janeiro, a Secretaria de Segurança foi extinta em 2019 e a Polícia Civil foi elevada ao *status* de Secretaria de Estado – Decreto Estadual RJ nº 46.885/2019 (Rio de Janeiro, 2019b) –, a partir de uma promessa de campanha política; no mesmo ato normativo foi criada a Controladoria Geral de Polícia Civil (CGPC), que entre outras iniciativas elaborou o Plano de Integridade Sepol, aprovado pela alta administração em junho de 2021, sendo o órgão responsável pela implantação e pelo monitoramento do programa de integridade na instituição.

Desse modo, surgiu o problema de pesquisa: Quais são as demandas para implantação do Programa de Integridade Pública no processo de governança da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro? Assim, o objetivo principal deste artigo foi identificar um conjunto de ações para o fortalecimento da Governança Pública, a fim de que o Programa de Integridade na Sepol seja adequadamente implantado. Para tanto, foi necessário: conceituar e discutir Governança Pública e Integridade Pública; apresentar o Plano de Integridade da Secretaria de Estado de Polícia Civil (Sepol) do estado do Rio de Janeiro; identificar os mecanismos de Gestão e Governança Pública adotados pela Sepol a partir do Programa de Integridade; e analisar, na visão dos gestores estratégicos da Secretaria de Estado de Polícia Civil, as demandas para a implantação do Programa de Integridade no processo de governança pública da instituição.

Este estudo está delimitado à Secretaria de Estado de Polícia Civil (Sepol) do estado do Rio de Janeiro, por ter adquirido recentemente o *status* de uma secretaria estadual. Não está dentro do escopo do presente trabalho outras organizações a ela subordinadas, como delegacias e outros tipos de agências policiais, que poderão ser objeto de pesquisas futuras.

O presente estudo justifica-se e é relevante do ponto de vista gerencial, considerando que a governança e a integridade, de forma conjunta, atuam para atenuar as incertezas e promover o comportamento ético, efetivo e responsável nas instituições (OCEG, 2015; Vieira; Barreto, 2019), na medida em que existe necessidade de ampliação e aprofundamento do conhecimento relativos a esses temas, principalmente em relação ao setor público e, de forma mais específica, no âmbito do governo do estado do Rio de Janeiro.

Além disso, a relação entre a gestão da integridade pública e o fortalecimento da governança pública ainda está pouco disseminada no meio acadêmico, posição corroborada por Araripe e Machado (2018), os

quais constataram que, embora a discussão sobre a integridade como mecanismo de controle seja oportuna e atual, ela ainda é incipiente e a doutrina pouco se debruçou sobre o tema, que foi intensificado a partir da Lei Federal nº 12.846/2013 (Brasil, 2013).

Corroborando com esse entendimento, Sampaio (2019) afirma que, sobre as práticas de integridade: “[...] é seguro afirmar que, no Brasil, esse tema ainda é recente”.

Do ponto de vista gerencial, considerando que a governança e a integridade, de forma integrada, atuam para atenuar as incertezas e promover o comportamento ético, efetivo e responsável nas instituições (OCEG, 2015; Vieira; Barreto, 2019), principalmente em relação ao setor público, de forma mais específica os achados deste estudo poderão contribuir para a melhoria do ambiente institucional de trabalho, focados na efetividade e bom uso dos recursos públicos, no âmbito do governo do estado do Rio de Janeiro.

REFERENCIAL TEÓRICO

GOVERNANÇA PÚBLICA

A governança busca alinhar os interesses e as expectativas das partes interessadas de modo a viabilizar as ações de direção, monitoramento e controle, visando ao alcance de resultados. Os seus princípios são aplicáveis a todos os tipos de organizações (Teixeira; Gomes, 2019). Sua origem encontra-se no distanciamento entre propriedade e gestão, delegando a terceiros autoridade e poder para administrar o capital em questão (BRASIL, 2014) e nos conflitos gerados a partir dessa separação (conflitos de interesse).

Para Meza, Morata e Groschupf (2016), os princípios da gestão privada foram adotados na gestão pública com objetivo de tornar o Estado mais eficiente. Esses princípios são pautados em maior liberalismo econômico, com Estado regulador e copartícipe com a iniciativa privada e a sociedade civil. Para Matias-Pereira (2020, p. 85): “Uma boa governança pública, à semelhança da corporativa, está apoiada em quatro princípios: relações éticas; conformidade, em todas as suas dimensões; transparência; e prestação responsável de contas”. O autor ainda esclarece que os princípios básicos das governanças pública e privada são semelhantes, diferindo-se no aspecto da responsabilidade dos gestores públicos quanto aos bens que pertencem à sociedade, o que lhes exige elevado nível de compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça.

As práticas de governança corporativa aplicadas à administração pública demandam que as organizações sejam transparentes, tendo em vista que a sociedade (principal) precisa ter segurança de que os recursos públicos estão sendo bem utilizados pelos gestores (agentes) e de que os resultados são satisfatórios e efetivos, dirigidos ao bem dos cidadãos (Matias-Pereira, 2014). A governança corporativa aplicada ao setor público traz um novo modelo de administração, com a capacidade de entregar os resultados esperados pela sociedade. A capacidade de desenvolver as suas atividades de forma ética, transparente e eficiente, por meio de mecanismos que sustentam boas práticas de gestão, tornam a administração pública mais robusta (Aguilar, 2018).

Segundo Ferreira (2016), a governança pública é uma forma de resguardar a sociedade contra maus gestores, que não agem dentro da conformidade com as normas públicas e com a ética. A governança pública, dessa forma, visa fomentar a eficácia, a eficiência e a efetividade das políticas, através de processos

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

transparentes, íntegros e confiáveis, reduzindo a assimetria informacional e os conflitos de interesse entre os cidadãos e a gestão.

No Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) do TCU (Brasil, 2020) são estabelecidos como mecanismos de governança os eixos de liderança, estratégia e controle, e para cada mecanismo são estabelecidas práticas de governança.

QUADRO 1

Mecanismos de Governança

EIXOS	DEFINIÇÃO	PRÁTICAS
Liderança	Compreende o conjunto de atividades exercidas nos cargos de alta gestão e de natureza estratégica das organizações, assegurando as condições mínimas para o exercício da boa governança, por meio da integridade, da capacidade, da competência e da responsabilidade dos gestores.	<ul style="list-style-type: none"> estabelecer o modelo de governança; promover a integridade; promover a capacidade da liderança.
Estratégia	Compreende os processos de definição e monitoramento dos objetivos de curto, médio e longo prazo, planos e ações, considerando o alinhamento entre organizações e partes interessadas, objetivando que a organização alcance o resultado pretendido.	<ul style="list-style-type: none"> gerir riscos; estabelecer a estratégia; promover a gestão estratégica; monitorar o alcance dos resultados organizacionais; monitorar o desempenho das funções de gestão.
Controle	Compreende a condução do processo de prestação de contas, com transparência e responsividade, de modo a garantir a execução ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade e bom uso dos recursos públicos.	<ul style="list-style-type: none"> promover a transparência; garantir <i>accountability</i>; avaliar a satisfação das partes interessadas; avaliar a efetividade da auditoria interna.

Fonte: Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020).

Neste estudo, será adotado o conceito de governança estabelecido pelo TCU (Brasil, 2020), contido no seu Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO), já que é esse órgão que orienta as ações para as organizações públicas no Brasil.

INTEGRIDADE PÚBLICA

Integridade é a “particularidade ou condição do que está inteiro; qualidade do que não foi alvo de diminuição; inteireza” (OCDE, 2021, p. 17). A pessoa íntegra, para Zenkner (2019), é aquela que é inteira de caráter, que se conduz de acordo com elevados padrões éticos independentemente das circunstâncias, ou seja, refere-se à característica de algo inteiro, sem contaminação. No âmbito público, representa uma organização “completa e sem máculas”, na medida em que se orienta de acordo com os princípios e valores da administração pública (Brasil, 2017).

Os valores públicos são o ponto de partida para todas as discussões sobre a integridade pública e a corrupção (Ulman, 2015). A ética e a integridade no serviço público são pré-requisitos para garantir a confiança dos cidadãos e representam fundamentos da boa governança, na medida em que permitem a preservação dos direitos individuais e a democracia (Fourie, 2017). A integridade, portanto, pode contribuir para

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

reduzir conflitos de interesses e aumentar *accountability* e, embora não represente o fim da corrupção, contribui para incrementar a capacidade de governança das organizações (Da Silva; Brunozi Júnior, 2020).

No cenário brasileiro, o Rio de Janeiro protagoniza um histórico de corrupção recente significativamente negativo, pois nos últimos 5 (cinco) anos, 6 (seis) governadores e ex-governadores do estado foram presos ou afastados de seus mandatos (Poder 360, 2020). A discussão sobre a integridade (pública e privada) e sobre a necessidade de implementação dos programas e planos de integridade tem início na metade da década de 90, com os movimentos anticorrupção, internacionais e nacionais, e o consequente arcabouço legal que resultou desses movimentos, conforme Quadro 2.

QUADRO 2

Linha do tempo da introdução e evolução da Integridade no Brasil

ANO	EVENTO	OBSERVAÇÕES	AUTORES
Década de 90	Fenômeno da Globalização.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de participação em transações internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Araújo; Santos; Xavier, 2019; • Bessa Neto, 2018;
1977	<i>Foreign Corruption Practices Act</i> (FCPA)	<ul style="list-style-type: none"> • A primeira legislação no mundo a tratar de suborno de autoridades estrangeiras; • Lei de combate à corrupção americana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da Silva; Brunozi Júnior, 2020; • Zenkner, 2019.
1996	Convenção Interamericana Contra a Corrupção (OEA)	<ul style="list-style-type: none"> • Ratificada pelo Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Araújo; Santos; Xavier, 2019; • Aguiar, 2018; • Veríssimo, 2017.
1997	Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OCDE)	<ul style="list-style-type: none"> • Ratificada pelo Brasil. 	
2002	Lei Sarbanes-Oxley (SOX)	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigava as empresas a fortalecerem os processos de controle interno e a aumentarem a transparência na gestão dos negócios e nos processos financeiros e contábeis, impondo severas sanções civis e penais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieira; Barreto, 2019; • Araújo; Santos; Xavier, 2019.
2003	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU)	<ul style="list-style-type: none"> • Ratificada pelo Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Araújo; Santos; Xavier, 2019; • Aguiar, 2018; • Veríssimo, 2017.
2010	UK Bribery Act	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de combate e prevenção à corrupção pela responsabilização da pessoa jurídica, em casos de falha na identificação da prática de corrupção 	<ul style="list-style-type: none"> • Araújo; Santos; Xavier (2019); • Araújo (2017).
2013	Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 – Lei Anticorrupção (LAC)	<ul style="list-style-type: none"> • Considerada uma das leis anticorrupção mais rígidas do mundo, ao lado da UK Bribery Act; • É um marco no combate e prevenção à corrupção no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cardoso; Loiácono Neto; Ferrari, 2019; • Veríssimo, 2017; • Araújo, 2017; • Vieira; Barreto, 2019.
2021	Lei nº 14.133/21, a nova Lei de Licitações	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto (art. 25, § 4º) 	<ul style="list-style-type: none"> • De Oliveira; Venturini (2021).

Fonte: Elaboração própria (2022).

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

Os principais componentes de um programa de integridade são as atividades, programas e políticas de auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção, organizadas e direcionadas para a promoção da conformidade, estruturadas de maneira coordenada, a fim de garantir uma atuação íntegra, minimizando os riscos de fraude, corrupção, infração aos princípios éticos e aos requisitos legais (Brasil, 2017). O plano de integridade é consolidado pelo programa de integridade, em um documento único onde estão expressos os riscos de integridade (avaliados e classificados) mais relevantes para a instituição, com as respectivas medidas de integridade e estratégias de monitoramento, com o compromisso do apoio da alta administração, que é essencial para a consolidação do programa e do plano (Brasil, 2017; Da Silva; Brunozi Júnior, 2020).

A corrupção no Brasil, segundo Biason (2019), possui raízes profundas, sendo que os primeiros registros datam do período da colonização portuguesa (século XVI), quando funcionários públicos da coroa portuguesa praticavam comércio ilegal de produtos brasileiros, como pau-brasil, especiarias, tabaco, ouro e diamante. Alguns autores (Filgueiras, 2009; Braga; Oliveira, 2020) apontam influência do patrimonialismo, que não observa a separação entre o público e o privado, no favorecimento de práticas de corrupção. Filgueiras (2009, p. 388) destaca que o patrimonialismo é a “mazela da construção da República”, um vício de origem de um Estado que intervém em todos os setores da administração pública e na economia; e complementa, afirmando que a corrupção tem menor chance de prosperar em sociedades mais desenvolvidas institucionalmente.

Aguiar (2018) aponta que os programas de integridade devem ser adaptados à realidade das organizações, independentemente do tamanho, da estrutura, da cultura organizacional ou da área de atuação. A elaboração dos programas deve ser realizada por técnicos especializados em gestão e baseada em princípios de governança pública, buscando a efetividade e a conformidade ética e legal das ações da organização. Os programas de integridade devem ser efetivos, evitando-se o risco de se tornarem “programas de prateleira”, ou seja, que existam no papel, no formato de um plano, sem os requisitos que lhes conferem efetividade (Cardoso; Loiacono Neto; Ferreira, 2019).

Um programa de integridade efetivo demanda uma cultura organizacional focada na ética, comprometida com a conformidade legal e as regras seguidas por parte dos altos gestores, para inspirarem os demais colaboradores a agirem de forma ética e responsável. Para tanto, a alta administração deve comprometer-se também por meio de declaração escrita com seus subordinados e colaboradores, assumindo o compromisso expresso com os padrões éticos exigidos no âmbito organizacional (Vieira; Barreto, 2019).

Vasconcellos (2020) aponta que o plano de integridade promove o fortalecimento institucional e deve conter as informações sobre a organização, seus objetivos estratégicos, os riscos levantados e as medidas de enfrentamentos desses riscos, sendo o apoio da alta administração legitimador do trabalho desenvolvido. O autor destaca ainda a importância do monitoramento e da avaliação, com a finalidade de assegurar que os resultados esperados sejam alcançados, com o auxílio de metas e indicadores.

Matias-Pereira (2010, 2014, 2020) destaca que a moderna administração pública deve zelar pela qualidade dos serviços entregues à sociedade, aperfeiçoar e fortalecer o sistema de controle social e aumentar a transparência. A transparência efetiva na gestão induz a responsabilidade da alta direção, promove a ética e o controle cidadão, pois permite o controle das atividades governamentais com informações sobre a gestão dos recursos públicos, que devem ser utilizados com integridade e valores éticos (Ferreira; Bertoncini, 2017).

OBJETO DE ESTUDO: SECRETARIA DE POLÍCIA DO RJ (SEPOL)

A Polícia Civil tem como principal atribuição constitucional, dentre outras, as funções de Polícia Judiciária e a apuração das infrações penais (art. 144, IV e § 4º da CRFB/1988). A Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (Pcerj) é uma instituição bicentenária, tendo sido a primeira polícia do Brasil, criada por D. João VI em 10 de maio de 1808, como Intendência Geral de Polícia da Corte, com função política de prevenção contra investidas francesas e para resguardar a Corte das ideias liberais (Reznik, 2008).

Desde sua criação atravessou diversos momentos históricos do país, que se alternaram entre governos democráticos e governos totalitários. Em 29 de novembro de 1983, com a Lei nº 689, foi criada a Secretaria de Estado da Polícia Civil (Sepc). Em 1995, foi criada a Secretaria de Estado de Segurança (Seseg) e a Pcerj passou a ser órgão subordinado dessa Secretaria como Chefia de Polícia Civil. Em 2019, com a extinção da Seseg, volta ao *status* anterior, de Secretaria de Estado de Polícia Civil (Sepol), com maior autonomia administrativa e financeira. O Quadro 3 apresenta a atual estrutura organizacional da Sepol.

QUADRO 3

Estrutura organizacional básica da Sepol

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA DA SEPOL	
Direção Superior – Proposição, deliberação e definição das políticas de caráter institucional, atividades de controle interno, inclusive a prática da atividade de polícia judiciária de natureza correcional.	Secretaria de Estado de Polícia Civil
	Subsecretaria de Estado de Gestão Administrativa
	Subsecretaria de Estado de Planejamento e Integração Operacional
	Subsecretaria de Estado de Inteligência
	Superintendência-Geral de Polícia Técnico-Científica
	Corregedoria-Geral de Polícia Civil
	Controladoria-Geral de Polícia Civil
Órgãos de Execução Estratégica – Gestão das políticas de desenvolvimento dos recursos humanos; informações, telecomunicações e informática; apoio logístico-administrativo.	Conselho Superior de Polícia Civil
	Academia Estadual de Polícia Sylvio Terra
	Departamento-Geral de Gestão de Pessoas
	Departamento-Geral de Administração e Finanças
	Departamento-Geral de Tecnologia da Informação e Telecomunicações
Órgãos de Execução Tática – Coordenação e comando das unidades operativas.	Departamentos-Gerais Distritais
	Departamento-Geral de Polícia Especializada
	Departamento-Geral de Homicídios e Proteção à Pessoa
	Departamento-Geral de Combate à Corrupção, ao Crime Organizado e à Lavagem de Dinheiro
	Departamento-Geral de Polícia de Atendimento à Mulher
	Departamento-Geral de Polícia Técnico-Científica
Órgãos de Execução Operativa – O exercício da polícia judiciária e da investigação policial.	Coordenadorias e Divisões de Polícia
	Delegacias de Polícia
	Institutos e Unidades de Polícia Técnico-Científica

Fonte: Secretaria de Estado de Polícia Civil (2022).

O Plano de Integridade da Sepol foi elaborado pela Controladoria Geral de Polícia Civil (CGPC), com a missão de coordenar as ações que asseguram a conformidade dos processos administrativos aos princípios éticos e às normas legais aplicáveis, envolvendo o mapeamento dos processos administrativos, a análise e o tratamento dos riscos e a adoção das medidas de tratamento de forma contínua. Os fundamentos do plano de integridade, em observância às recomendações da OCDE, baseiam-se na missão, na visão e nos princípios e valores da Sepol, estabelecidos no Planejamento Estratégico 2020-2025, aprovado pela Resolução Sepol nº 083/2019.

METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, a abordagem da pesquisa foi qualitativa, que, segundo Minayo (2009), responde a questões muito particulares que não podem ser quantificadas ou cuja quantificação não é útil à pesquisa, sendo investigados “o universo dos significados, dos motivos das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (Minayo, 2009, p. 21). Segundo os critérios de Vergara (2019), quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, descritiva e aplicada, já que houve a finalidade prática de aprimorar a implantação do programa de integridade da Sepol. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo, pois incluiu entrevistas em profundidade com gestores da Sepol.

A pesquisa-ação participante foi utilizada como estratégia metodológica no presente trabalho, haja vista uma das autoras ser servidora da Sepol e uma das responsáveis pela implementação do programa de integridade nessa organização. Para Thiollent (2011, p. 20): “a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo [...]”.

O público pesquisado foi composto pelos gestores estratégicos da alta administração da Sepol, responsáveis pelos departamentos diretamente impactados pelo plano de integridade da Sepol, que, em regra, são servidores de carreira investidos no cargo de Delegado de Polícia.

O critério utilizado para definir os entrevistados foi a ocupação de cargo na alta administração em órgãos diretamente relacionados à governança e à integridade na Sepol. Ressalte-se que não foram incluídos órgãos de natureza operacional, considerando que se encontram fora do escopo da presente pesquisa.

Os entrevistados ocupam cargos efetivos de delegado de polícia, para o qual é exigida a formação em Direito, e todos iniciaram suas carreiras no cargo de Delegados de Polícia, tendo sob suas responsabilidades equipes de plantão. Todos concluíram ao menos uma especialização (pós-graduação *lato sensu*) denominada Curso Superior de Polícia Integrado, disponibilizado exclusivamente para delegados de polícia e para oficiais superiores (acima do cargo de Major PM) da Secretaria de Estado de Polícia Militar (SEPM).

Para orientar a coleta de dados foi elaborado roteiro de entrevista, dividido em dois blocos, com base no referencial teórico: a governança pública na Sepol; e a integridade pública e o plano de integridade. As entrevistas foram realizadas de forma presencial e individual, tendo sido realizadas 15 entrevistas, resultando em um total de 1.064 minutos gravados em áudio e 231 páginas de transcrição.

QUADRO 4

Sujeitos da Pesquisa

DEPARTAMENTO	ATRIBUIÇÃO	CARGO
Assessoria de Planejamento e Gestão	Normatizar, coordenar, supervisionar e orientar, mediante coleta, processamento e análise de informações e dados estatísticos administrativos e criminais; desempenhar as atividades de planejamento, programação, organização e modernização administrativa, bem como elaborar, revisar e compatibilizar programas e projetos.	Assessor de Planejamento e Gestão

Continua

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

Corregedoria-Geral de Polícia Civil Subcorregedoria-Geral de Polícia Civil	Compete, como integrante do sistema estadual de fiscalização e correição, promover controle processual e arrecadação de tributos recolhidos a favor do Fundo Especial da Polícia Civil (Funespol); proceder a inspeções administrativas nos órgãos da Polícia Civil, correições nos procedimentos de polícia judiciária, bem como a apuração das transgressões disciplinares e infrações penais atribuídas aos policiais civis.	Corregedor-Geral Subcorregedor-Geral
Departamento-Geral de Assuntos Internos		Diretor
Departamento-Geral de Inspeção e Correição		Diretor
Departamento-Geral das Comissões Permanentes de Inquéritos Administrativos		Diretor
Controladoria-Geral de Polícia Civil	Compete assessorar o Secretário de Polícia Civil no controle interno orçamentário, financeiro, contábil, patrimonial e operacional, sob os aspectos da legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia; auditar e avaliar os controles internos; instauração e apuração das sindicâncias patrimoniais; apoio técnico ao controle externo em consonância com as normativas da Controladoria-Geral do Estado (CGE), Auditoria-Geral do Estado (AGE) e Tribunal de Contas do Estado (TCE); fomentar boas práticas organizacionais, controle social, transparência da gestão, prevenção e combate à fraude e à corrupção.	Controlador-Geral
Auditoria-Geral de Polícia		Auditor-Geral
Ouvidoria-Geral de Polícia		Ouvidor-Geral
Divisão de Transparência		Diretor
Departamento-Geral de Administração e Finanças	Compete conduzir, coordenar e controlar as atividades relacionadas a material, patrimônio, suprimentos, execução orçamentária e financeira, transportes; propor a padronização e a normalização dos sistemas e a infraestrutura física (edificações, arquitetura e construção) e dos equipamentos utilizados pelas unidades policiais; planejar, coordenar, controlar, orientar, executar e fazer executar os serviços gerais.	Diretor do DGAF
Comissão de Gestão de Contratos e Convênios	Compete controlar e gerir a execução de contratos e convênios; verificar a fiel observância dos contratos e convênios em vigor, procedendo à avaliação dos documentos recebidos como garantia contratual, informando ao ordenador de despesas sobre qualquer irregularidade porventura existente.	Diretor
Departamento-Geral de Gestão de Pessoas	Compete conduzir, coordenar e controlar as atividades inerentes à gestão de pessoas, promoção à valorização profissional, atenção básica à saúde.	Diretor
Academia Estadual de Polícia Sylvio Terra	Compete promover recrutamento, seleção, formação, especialização, aprimoramento profissional e cultural dos policiais civis; propor ou adotar, em razão de pesquisas realizadas sobre assuntos de interesse da atividade policial, novas metodologias e técnicas de ensino policial; estabelecer intercâmbio sistemático com outras entidades congêneres; exames periódicos e desenvolvimento dos recursos no âmbito da Secretaria de Estado de Polícia Civil.	Diretor
Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional	Compete assistir o Secretário de Estado de Polícia Civil em suas representações social e funcional, substituí-lo em suas ausências ou impedimentos, quando também ausente o Subsecretário de Estado de Gestão Administrativa, bem como desempenhar outras atividades que lhe forem cometidas.	Subsecretário

Fonte: Elaboração própria (2022).

Para análise e tratamento dos dados coletados foi empregada a análise de conteúdo (Bardin, 2016), com a identificação das seguintes categorias e subcategorias:

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

QUADRO 5

Categorias e subcategorias de análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Governança Pública – 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, 2020).	Papel do Gestor Público – Consiste na capacidade de readequar os modelos de governança com foco na efetividade, provendo melhores serviços públicos com menos recursos (Matias-Pereira, 2020).
	Cultura organizacional – Conjunto de valores com os quais a organização deve conduzir seus valores e padrões de conduta, visando ao alcance dos objetivos estratégicos, ao interesse das partes envolvidas e ao controle social (IFAC, 2014).
	Alta Administração – Composta por autoridades com poderes para propor políticas, objetivos e direção geral da organização (Brasil, 2017).
	Planejamento Estratégico – Ferramenta de direção e controle na elaboração de diretrizes e metas a serem atingidas pela organização (Matias-Pereira, 2020).
	Controle – Processo de prestação de contas, com transparência e responsabilidade, para uma execução ética, econômica e efetiva das atividades, com legalidade e bom uso dos recursos públicos (Brasil, 2020).
	Controle social – Consiste na garantia de transparência das ações e consolidação de canais de participação social (Matias-Pereira, 2020).
	Mudanças na Gestão da Sepol – <i>Status</i> de Secretaria de Estado – Decreto nº 46.601/2019 (Rio de Janeiro, 2019a) –, com reestruturação interna para prover uma estrutura organizacional mais moderna, transversal e dinâmica.
Integridade Pública – Refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2018).	Impactos da fraude e corrupção na Gestão – Possibilidade de ocorrência de atos de fraude, corrupção e outros desvios, que podem ser motivados por legislações dúbias, excesso de burocracia, ausência de controles e transparência etc. (Brasil, 2017).
	Práticas de prevenção à fraude e corrupção – Formação de uma cultura que não tolera comportamentos incompatíveis com os princípios da ética e da integridade (Batisti; Kempfer, 2016).
	Ética – Permite a preservação dos direitos individuais e da democracia garantindo a confiança dos cidadãos na boa governança (Fourie, 2017).
	Código de Ética – Importante instrumento que deve conter valores e condutas esperadas e proibidas a todos dentro da organização, de forma clara, ampla e direta (Brasil, 2015).
	Transparência – Induz à responsabilidade da alta direção e promove a ética e o controle cidadão, com informações sobre a gestão dos recursos públicos, que devem ser utilizados com integridade e valores éticos (Ferreira; Bertoncini, 2017).
	Programa e plano de Integridade – Promove o fortalecimento institucional e deve conter as informações sobre a organização, seus objetivos estratégicos, os riscos levantados e as medidas de tratamento com o apoio da alta administração (Vasconcellos, 2020).

Fonte: Elaboração própria (2022).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são discutidos e organizados por meio dos dois temas (categorias) centrais que embasam este estudo e seus respectivos conceitos, a partir da análise das entrevistas, governança pública e integridade pública, suas respectivas subcategorias.

GOVERNANÇA PÚBLICA

A maioria dos gestores pesquisados tende a confundir o conceito de governança com o de gestão. Alguns entrevistados associaram a governança aos bons resultados na gestão, com atuação coerente aos princípios de transparência, eficiência e ética. Para Aguiar (2018), a governança no setor público propõe um modelo de gestão de forma mais ética, transparente e eficiente, com capacidade de entregar melhores resultados à sociedade por meio de boas práticas que tornam a gestão mais robusta.

Cada gestor falou sobre sua percepção empírica a respeito do tema, e alguns mencionaram o que consideraram como ações de governança na instituição. Dessa forma, um gestor entende governança como uma estrutura de atuação sistêmica integrada por todos os órgãos, com a função de orquestrar as diversas ações, orientando a condução dos diversos processos.

Quanto aos mecanismos de governança adotados pela Sepol, os gestores, em geral, tiveram dificuldade de citar, e mesmo de compreender, o que seria uma ação de governança. Poucos gestores citaram a Controladoria e a Ouvidoria como exemplos corretos de ações de governança na Secretaria.

Pouco entrevistados buscaram formação específica nessa área e nenhum dos gestores foi qualificado, nessa disciplina, na Academia de Polícia. Um dos gestores sintetizou a abordagem da governança na instituição destacando que, na Sepol, “a governança é desenvolvida na cultura organizacional por meio do empirismo e significa ter um bom olhar para o funcionamento e as condições estruturais e funcionais da organização”, e complementou reforçando a importância de consolidar as boas práticas de governança na instituição. Não há integração nem comunicação satisfatórias entre os diversos setores, o que não favorece as ações de governança.

A governança pública tem como objetivo o incentivo a políticas efetivas, por meio de processos transparentes, íntegros e confiáveis, sendo uma forma de resguardar a sociedade contra maus gestores, que não agem dentro da conformidade com as normas públicas e com a ética. Dessa forma, a governança reduz assimetria informacional e os conflitos de interesse entre os cidadãos e a gestão (Ferreira, 2016).

O PAPEL DO GESTOR

Sobre o papel do gestor público na Sepol, a maioria das respostas foram voltadas ao gerenciamento de pessoas e processos relacionados às entregas da polícia civil à sociedade, ou seja, a investigação e seus resultados com eficiência, e que devem, em última análise, serem focados na manutenção da paz social por meio da segurança pública. Algumas opiniões dissonantes sobre a função do gestor ocorreram no sentido de que seria “comandar” pessoas utilizando protocolos e “garantir o funcionamento da máquina”.

Para um dos gestores, o papel de um bom gestor é:

[...] liderar pessoas, motivar pessoas. Porque, sem as pessoas, os processos não sofrem impactos; sem as pessoas, os processos não mudam; sem as pessoas, a realidade não se transforma; então, acho que o maior papel de um gestor hoje está no campo da gestão de pessoas. É formar bons times, é motivar sua equipe, é inspirar sua equipe.

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

Essa resposta é corroborada pelas respostas de vários gestores, que destacaram a relevância da interação com as pessoas na prestação da atividade-fim. Assim, fica evidenciado para esses gestores, como para o TCU (Brasil, 2020), a importância da gestão de pessoas com finalidade de coordenar esforços para atingir objetivos comuns, permitindo a avaliação dos resultados e dos responsáveis pelas ações.

É importante considerar que não são devidamente preparados na academia de polícia para o papel de gestor e, mais relevante, é o fato de não se considerarem gestores. Mais uma vez, entende-se que a capacitação é fundamental, desde o primeiro dia no curso de formação, e posteriormente, de forma continuada, voltado para as boas práticas de gestão e governança. Matias-Pereira (2020) destaca que, no atual cenário econômico e social, um dos desafios da gestão pública consiste na readequação dos modelos de governança com foco na efetividade, provendo melhores serviços públicos com menos recursos. Para o TCU (Brasil, 2020), a importância da gestão de pessoas tem finalidade de coordenar esforços para atingir objetivos comuns, permitindo a avaliação dos resultados e dos responsáveis pelas ações.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se afirmar que a Sepol exerce uma missão constitucional de alto impacto sobre a sociedade, possuindo uma cultura complexa, tendo em vista que tutela bens como a liberdade, a segurança e a vida dos cidadãos, contando hoje com cerca de 10.000 (dez mil) servidores. A complexidade da instituição se refletiu nas entrevistas, pois os 15 entrevistados deram respostas muito distintas, com alguns poucos pontos de concordância. Uma das entrevistas merece destaque e ajuda a entender o contexto atual, destacando-se que a Polícia Civil do Rio de Janeiro é a primeira polícia do Brasil:

A origem da polícia traz uma marra, digamos, histórica, em termos culturais, porque ela nasce da Intendência Geral da Corte, ali no início do século dezenove. Nasce com uma vocação prefeitável. Ao mesmo tempo que ela tem que dar conta da turbação pública, da investigação de crimes, do desalinho que incomodava a vida urbana que já estava crescendo, ela também tem que tomar conta de onde os burros eram amarrados, da higienização dos bebedouros, de como as pessoas tratavam os seus dejetos nas sacadas das casas. Então, na verdade, ela começa a acumular a ideia de que ela podia muito mais do que devia. Isso formalmente autorizado pelo Imperador.

Apesar das diferentes opiniões e mesmo da falta de compreensão do conceito analisado, é importante destacar que a cultura organizacional da Polícia Civil, de um lado, quanto aos processos, às interações profissionais e com a sociedade, constitui-se em um modelo fechado, burocrático e excessivamente formalista, conduzido por valores de hierarquia e disciplina, fato explicado pela atividade-fim da polícia, a investigação, que acaba por se refletir em toda instituição. Por outro lado, quanto às relações internas no órgão, existe uma cultura de separação entre os delegados (autoridades policiais) e os demais servidores.

Sobre as opiniões desses Gestores, que colocam as pessoas como ponto central da cultura organizacional, Neves (2000) ressalta que essa cultura influencia condutas, sentimentos e atitudes dos integrantes de uma organização e é construída pelo coletivo, com grande influência da história, explicando a razão pela qual as coisas acontecem em uma organização. As pessoas, dessa forma, devem ser o maior ativo de uma instituição.

ALTA ADMINISTRAÇÃO

Perguntados como a alta administração poderia incentivar um comportamento ético e os valores da Sepol entre os servidores; a maioria dos gestores respondeu que seria “pelo exemplo”. Outros aspectos observados foram o legalismo, o formalismo e a burocracia, aliados a punições severas como meios de fomentar os valores e a ética na polícia civil.

Além da liderança pelo exemplo, um dos gestores ressalta que a alta administração deve ter uma postura reta e transparente, além de fomentar uma aproximação maior com a ponta, formada majoritariamente por agentes, tendo em vista que o grupo que compõe a alta gestão é formado por delegados, por força dos mandamentos legais (Constituição Federal, Lei Orgânica da Polícia Civil, Decreto de estruturação etc.). Outro entendimento no mesmo sentido defende maior engajamento de todos os servidores na gestão, que poderia ser viabilizado, conforme Vieira e Barreto (2019), por meio de declaração escrita da alta administração com seus subordinados e colaboradores, assumindo o compromisso com os padrões éticos exigidos no âmbito organizacional.

Na Sepol, a alta gestão é responsável por liderar e motivar servidores para as entregas a serem realizadas, e o incentivo à ética, aos valores, à missão e visão da Sepol deve ser declarado e não estar implícito, estando em conformidade com os conceitos de Vieira e Barreto (2019) sobre o dever da alta administração de liderar pelo exemplo, de modo a inspirar os demais servidores a agirem de forma ética e de acordo com os valores, a missão e visão da organização.

Diante desses resultados, entende-se que o papel da alta gestão, em especial do Secretário de Polícia Civil, é muito maior do que vem sendo desempenhado. Observa-se grande preocupação e destaque para os aspectos operacionais da Sepol, com as operações, prisões e grandes investigações que, de fato, são extremamente relevantes, na medida em que representam a principal entrega da Polícia Civil à sociedade.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Observou-se que a maioria dos gestores não têm conhecimento sequer da existência do planejamento estratégico e alguns deles entendem, inclusive, que o documento deveria ser, ou que seria, reservado, desconhecendo a natureza e o objetivo desse documento. Segundo o TCU (Brasil, 2020), a estratégia precisa ser desenvolvida e comunicada e deve estar em harmonia com os objetivos da organização.

Entre os gestores que conhecem o Planejamento Estratégico, alguns pontos de concordância merecem destaque: reconhecem a relevância da ferramenta estratégica para a instituição; entendem que, em que pese a vigência do planejamento se encerrar no ano de 2025, na construção do planejamento estratégico houve algumas falhas motivadas por questões conceituais, havendo necessidade de revisão do documento e adequação à nova realidade da Sepol; e uma eventual revisão do planejamento deveria contar com a participação e o engajamento de toda instituição.

Dessa forma, à época, entendia-se como urgente a atualização ou elaboração de novo planejamento estratégico, diante do reconhecimento, por parte dos gestores de que o instrumento então vigente não se mostrava compatível com a realidade do órgão. Nesse contexto, destacava-se a importância de planejar a adequada divulgação e capacitação relativas ao novo instrumento de planejamento, de modo assegurar sua

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

apresentação e compreensão por todos os servidores policiais. O planejamento estratégico deveria traduzir o pensamento estratégico, por meio de uma estratégia formulada e comunicada de forma objetiva (Kaplan; Norton, 2008; Mintzberg, 2007), cabendo à liderança estabelecer diretrizes para compreensão e definição dos interesses das partes interessadas, em harmonia com as políticas públicas governamentais.

Em fevereiro de 2026, foi publicado o novo Plano Estratégico da Secretaria de Estado de Polícia Civil para o período 2026–2033, por meio da Resolução SEPOL nº 932/2026, o qual estabelece, entre seus objetivos, o fortalecimento da governança, da gestão de riscos e da conformidade, com vistas à consolidação da gestão de projetos e processos.

CONTROLE

Os gestores entrevistados apresentaram diversos aspectos relativos ao controle, sendo que uma parte deles apresentou aspectos normativos e punitivos, entendendo controle como uma função meramente fiscalizatória referente ao cumprimento de normas. A perspectiva adotada (normativa e punitiva) pode ser explicada pela natureza funcional da Sepol; em outras palavras, a polícia trabalha em uma lógica de garantia de cumprimento da lei e de repressão ao seu descumprimento. Como exemplo dessa postura, vê-se a seguinte resposta:

Controle é justamente isso, regras e normas que possam verificar o que está sendo feito, certo ou errado. Uma auditoria. É garantir que a administração e que a atividade policial corra da forma que deve, dentro das leis. Dentro das normas estabelecidas, respeitando o usuário e observando todas as normas que proíbem qualquer tipo de desvio. Seja do ponto de vista funcional, seja um desvio financeiro

A missão constitucional da polícia civil consiste na consolidação de elementos investigativos para responsabilizar (ou inocentar) uma pessoa na justiça criminal. Entretanto, o conceito aqui adotado sobre o tema é muito mais amplo. O controle ainda é uma ideia recente na administração da Sepol. Anteriormente, era realizado de forma empírica pelo gestor responsável pelos processos e, frequentemente, confundido com a atividade correicional, com foco punitivo.

Para Vieira e Barreto (2019), os controles internos podem ser considerados eficientes e eficazes se a alta administração tiver uma segurança razoável de que os objetivos da organização estão sendo alcançados de maneira confiável e as leis e os regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos (conformidade). Ainda é necessário que se compreenda que o controle na Sepol é um mecanismo preventivo que auxilia na tomada de decisão, protege o gestor e possui foco principal na efetividade das entregas e dos resultados.

CONTROLE SOCIAL

Na Sepol, a estrutura mais diretamente ligada ao fomento do controle social é a Ouvidoria-Geral de Polícia Civil (OGP), que engloba o Canal de Denúncias (Divisão de Atendimento ao Cidadão) e a Divisão de Transparência. Outro canal de controle social consiste na participação da Sepol, como membro nato, nos Conselhos Comunitários de Segurança (CCS), cuja gestão está sob responsabilidade do Instituto de Segurança Pública (ISP).

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

Curiosamente, poucos gestores citaram a OGP/Sepol como mecanismo de fomento ao controle social e, mesmo assim, os gestores que citaram a Ouvidoria não reconheceram o seu papel na promoção desse controle. Aqui, ficam evidenciadas, de imediato, duas questões: a) o desconhecimento do real significado de controle social; e b) a deficiência de comunicação institucional interna e externa.

Tendo em vista as análises realizadas, entende-se que a sociedade é a destinatária e a razão de ser das entregas da Polícia Civil, entretanto, alguns gestores ainda demonstram certa resistência, e mesmo certo desconhecimento, acerca do conceito de controle social. O controle da sociedade deve ser reconhecido como mecanismo de prevenção dos atos fora da conformidade e de fortalecimento da cidadania, assegurando o bom uso dos recursos públicos e garantindo bons resultados.

A postura desses gestores revela um modelo de gestão fechado às influências externas, em especial, à participação da sociedade na gestão pelos canais que a própria polícia civil disponibiliza, como a ouvidoria e a participação em conselhos comunitários. O controle social para Matias-Pereira (2010, 2014, 2020) deve ser fortalecido pela moderna administração pública por meio das boas práticas e de serviços de qualidade fornecidos à sociedade.

MUDANÇAS NA GESTÃO DA SEPOL

Em 2019, a Polícia Civil volta a ser, pela segunda vez, uma Secretaria de Estado (Sepol); a primeira vez foi no período de 1983 até 1995 (Secretaria de Estado da Polícia Civil – SEPC, criada pela Lei nº 689/1983). Destarte, a mudança de *status* fez com que a polícia civil tivesse uma oportunidade de profissionalizar sua gestão de forma irreversível. Ainda há muito espaço para melhoria de processos, controles e aperfeiçoamento da gestão, porém, desde 2019, na opinião dos entrevistados, ocorreram mudanças significativas na instituição.

Um aspecto positivo apontado consiste na redução das tensões institucionais com a polícia militar (anteriormente, também subordinada à Seseg e que disputava com a Polícia Civil o acesso aos recursos, quase sempre escassos), fortalecendo a integração de ações de segurança pública das duas corporações policiais, uma vez que, no modelo atual, as duas instituições têm acesso direto ao Governo, na qualidade de secretarias de estado. Esse é um fator importante para o Estado, pois as duas instituições policiais possuem papéis constitucionais complementares e é fundamental que trabalhem de forma integrada e harmônica.

INTEGRIDADE PÚBLICA

Nesta categoria de análise, constatou-se que boa parte dos gestores reconhece não compreender o conceito de integridade. Outros gestores associam a integridade ao cumprimento de regras e determinações legais acrescidos do componente ético. Embora a conformidade legal seja um elemento que compõe a integridade, o conceito é muito mais abrangente, incluindo a questão da eficiência e da prevenção à fraude, à corrupção e aos desvios de conduta, entre outros elementos.

Alguns entrevistados responderam de acordo com aspectos etimológicos e semânticos do termo integridade. Um deles respondeu que íntegro significa ser inteiro, tanto no privado quanto no público, e quanto maior a integridade do servidor melhor entrega ele realizará. Outro gestor foi além, estendendo o conceito para a instituição, respondendo que é necessário manter a unidade, sem permitir que a organização

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

seja “estraçalhada”. Segundo o Gestor, são as não conformidades, as fraudes e os desvios de ética que rompem a integridade de uma organização. O entendimento desses gestores é corroborado por Zenkner (2019), que define pessoa íntegra como inteira de caráter, com elevados padrões éticos.

Verifica-se que a integridade é um conhecimento novo para esses gestores, ainda pouco explorado e compreendido. A integridade e a ética são essenciais para assegurar a confiança dos cidadãos, sendo fundamentos da boa governança que podem contribuir para reduzir conflitos de interesses e aumentar *accountability*. Embora não represente o fim da corrupção, contribuem para incrementar a capacidade de governança, na medida em que permitem a preservação dos direitos individuais e a democracia (Fourie, 2017; Da Silva; Brunozi Júnior, 2020).

IMPACTOS DA FRAUDE E DA CORRUPÇÃO NA SEPOL

Práticas de fraude e corrupção na Polícia Civil são temas sensíveis para todos os entrevistados e foi unânime o entendimento de todos de que o maior dano para a instituição é o abalo da imagem institucional, bem como à imagem e reputação dos servidores, e possui relação com a percepção da sociedade sobre o tema.

Além da mácula à imagem institucional, os gestores destacam o dano à imagem dos policiais, que costumam ser retratados de forma estereotipada, como violentos, corruptos, mal qualificados e mal-educados. Nas últimas décadas, a instituição tem realizado um esforço no sentido de desconstruir essa imagem, começando pela exigência de curso superior para acesso à grande parte dos cargos e, posteriormente, com a qualificação de seus quadros na Academia de Polícia Sylvio Terra (Acadepol) e em instituições superiores de renome, como a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (Coppe-UFRJ), entre outras.

A Sepol procura dar respostas aos episódios de fraude e corrupção por meio da Corregedoria-Geral de Polícia Civil, que realiza a investigação das infrações (penais e administrativas) praticadas por policiais. São necessárias ações efetivas que, além das ações de repressão da Corregedoria-Geral de Polícia Civil, atuem para que esses atos sejam devidamente prevenidos, como a adoção dos programas de integridade.

PREVENÇÃO À FRAUDE E À CORRUPÇÃO

Seguindo a tendência do binômio normas e punição, explicada pela natureza da atividade-fim da Sepol, alguns gestores indicaram o estabelecimento de normas, fiscalização e política de “tolerância zero” com crimes de fraude e corrupção. Outras respostas indicaram a capacitação e o fortalecimento dos órgãos de controle.

Alguns gestores indicaram a capacitação como meio de prevenção às práticas de fraude e corrupção na Sepol. A capacitação é de extrema relevância, mas por si só não previne atos indesejáveis na instituição; é necessário, de acordo com os entrevistados, que existam mecanismos e processos bem mapeados, com identificação de fragilidades e monitoramento que induza à responsabilização no lugar da culpabilização, lógica adotada de forma corrente na Sepol. O gestor complementa: “os valores da integridade, da ética, devem ser reforçados, pois ainda são as melhores formas de prevenir qualquer coisa”.

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

A prevenção de atos de fraude e corrupção protegem as organizações, os servidores e gestores (Araújo; Santos; Xavier, 2019). Assim sendo, entende-se que uma das formas de prevenção de atos de fraude e corrupção passa pela capacitação continuada, mas demanda, principalmente, uma mudança de paradigma na instituição, com o fortalecimento das ações de governança e do programa de integridade. Os programas de integridade, quando devidamente implantados, auxiliarão na disseminação de uma cultura de ética e integridade, desejável nas instituições.

ÉTICA

Uma parte dos gestores, de forma simplista, afirmou que ética consiste em manter um comportamento irrepreensível no âmbito público e na vida privada; ainda entendem que a ética é um traço de caráter da pessoa (servidor ou não); ou depende da educação, conforme destaca um outro gestor, sendo ética um valor intrínseco da pessoa. A ética no serviço público, aliada à integridade, permite a preservação dos direitos individuais e da democracia, garantindo a confiança dos cidadãos à boa governança, conforme Fourie (2017).

Quando foram perguntados sobre a melhor forma de disseminar uma cultura ética na Sepol, as respostas foram divididas em duas vertentes: por meio da capacitação e por meio de normativos, com fiscalização e, eventualmente, sanções (punição), resposta que se repete em todas as categorias e subcategorias de análise, denotando um traço cultural da instituição.

Por todos esses aspectos, conclui-se que a ética deve ser considerada como um conjunto de princípios e valores, claros e bem definidos, que norteiam as ações dos servidores, de forma que todos os envolvidos saibam a conduta esperada. Uma vez definidos e difundidos os valores, com apoio irrestrito da alta administração, as condutas éticas devem estar codificadas e, dessa forma, consolidadas por meio de capacitação.

CÓDIGO DE ÉTICA POLICIAL

O Código de Ética Policial em vigência na Secretaria de Estado de Polícia Civil está inserido no Decreto-Lei nº 218/1975 (Rio de Janeiro, 1975), ou seja, foi editado há 51 anos, em um período de ditadura militar, baseado em um modelo repressor; além do fato de a violação desse código representar uma transgressão disciplinar. Sobre esse tema, a maioria dos gestores se posicionou pela necessidade de atualização do código. A Polícia Civil precisa de um código de ética moderno que deve conter direitos e deveres, o que é vetado do ponto de vista ético e as possíveis consequências no caso de desobediência ao código.

Uma preocupação dos gestores refere-se às mídias sociais, onde há intensa interação (social, profissional etc.), surgindo diversos conflitos, inclusive de ordem ética e moral, que eventualmente podem impactar negativamente a imagem institucional da Polícia Civil, e que ainda não encontram regulação dentro do arcabouço normativo da Sepol. Os gestores apontaram essa necessidade tendo em vista que as mídias sociais são utilizadas há longos anos e, por vezes, a repercussão do uso indevido desse canal tem resultados negativos, inclusive, com divulgação na imprensa, com prejuízos à imagem da Sepol.

Dessa forma, entende-se que é urgente a atualização do código vigente, ou mesmo a construção de um novo código de ética na Sepol. A discussão ainda está inicial e existe um fator complicador, pois o código em vigência é um Decreto-Lei e só pode ser modificado por meio de processo legislativo semelhante.

A existência de um código de ética bem desenvolvido demonstra o comprometimento da organização com a implementação de uma cultura ética e, para que seja efetivo, há que se considerar sua natureza de instrumento normativo, que se constitui em instrumento pedagógico no processo de mudança da cultura organizacional (Graça; Sauerbronn, 2020).

TRANSPARÊNCIA

As entrevistas demonstraram algumas lacunas e entendimentos conflitantes, em razão da cultura policial do sigilo. Se por um lado, os normativos que regulam o acesso a informações e transparência tratam o sigilo como exceção, na Polícia Civil a lógica é inversa e, para uma parte dos gestores, a transparência é tratada como exceção, sempre que possível. Um dos gestores entende como paradoxal a relação da transparência com a polícia, pois a instituição tem uma cultura essencialmente sigilosa, em razão de sua atividade-fim, e destacou que é preciso separar o sigilo necessário nas investigações policiais dos atos administrativos e das informações que precisam ser publicizadas.

O entendimento dos gestores que compreendem melhor a importância da transparência e do controle social na Sepol, representando uma mudança de paradigma não só na Polícia Civil, mas na gestão pública em geral, pode ser explicado por terem atribuições mais próximas de áreas de atuação da governança na Sepol e por terem qualificação no tema. Para Matias-Pereira (2010, 2014, 2020), o fortalecimento do controle social e o aumento e aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência na administração pública têm como objetivo zelar pela qualidade dos serviços entregues à sociedade. Para Ferreira e Bertoncini (2017), a transparência efetiva na gestão tem o condão de promover a ética e o controle cidadão, permitindo o controle das ações públicas por meio da divulgação da gestão dos recursos públicos, e deve contar com a responsabilidade e o compromisso da alta gestão.

PROGRAMA E PLANO DE INTEGRIDADE

A Sepol elaborou seu Plano de Integridade em 2021, visando sistematizar as medidas a serem adotadas no programa de integridade da Secretaria. O plano de integridade da Sepol foi finalizado e aprovado por meio da Resolução Sepol nº 239/2021 (Rio de Janeiro, 2021), publicada na página da Secretaria. A presente subcategoria de análise é representativa de um dos resultados que emergiram como fragilidade importante no presente trabalho, a comunicação institucional deficiente. A maioria dos entrevistados respondeu que não conhecia o plano de integridade da instituição, embora o documento esteja disponível na página da Sepol e tenha sido divulgado por meio dos canais disponíveis na Secretaria.

O programa de integridade, independentemente de sua divulgação, está sendo efetivamente implementado na Sepol, e inclusive já alcançou alguns resultados importantes, a exemplo da criação de um Departamento-Geral de Contratações e do início de uma discussão no Conselho Superior de Polícia sobre futura atualização do Código de Ética, entre outras ações. Observa-se que ainda há importantes etapas para serem cumpridas, no sentido de divulgar de forma mais efetiva o Programa e o Plano de Integridade da Sepol. Segundo a CGU (Brasil, 2017), o plano de integridade é uma ferramenta essencial para efetiva implantação do programa de integridade, sendo um processo contínuo e permanente, constantemente reavaliado, com monitoramento contínuo, acompanhamento dos riscos identificados e, eventualmente, com o surgimento de novos riscos ao longo de sua vigência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Polícia Civil do Rio de Janeiro é uma instituição com 218 anos de existência, cuja natureza é concebida, prioritariamente, dentro de um modelo de administração burocrática e fechada, principalmente em razão da história da instituição e pela complexidade da missão que desempenha. Portanto, pode-se afirmar que existe um cenário de assimetria informacional, em que a Sepol é cobrada pela sociedade por mais transparência e *accountability*, motivos geradores de conflitos. Desse modo, a governança exerce papel fundamental, na medida em que busca pacificar esses conflitos, orientando a gestão por meio de mecanismos de direção, estratégia e controle. Este trabalho pretendeu identificar um conjunto de ações que fortaleçam a governança e a integridade pública na Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro e o processo de implementação do programa de integridade no órgão, considerando as novas práticas de gestão e a maior autonomia administrativa adquirida com a mudança de *status*, de Chefia de Polícia para Secretaria de Estado.

As análises permitiram concluir que, para o fortalecimento da governança pública e integridade na Sepol, são recomendáveis as seguintes ações: valorização dos servidores; divulgação de ações de boas práticas em governança; comprometimento (efetivo) da alta gestão com a governança e integridade; revisão do Planejamento Estratégico da Sepol; difusão das demandas dos Conselhos Comunitários de Segurança; atualização do Código de Ética da Sepol; divulgação ampla do Plano de Integridade; capacitação dos servidores; e elaboração de um plano de comunicação interna. Como fatores limitadores, podem ser citados: a visão de apenas um dos atores da governança pública da Sepol, qual seja, a dos gestores estratégicos desse órgão, carecendo de investigar a visão dos demais atores dessa governança, em especial, a dos cidadãos usuários dos serviços da Sepol; e a interpretação subjetiva dos pesquisadores, como consequência de uma pesquisa qualitativa.

Desse modo, os autores deste estudo acreditam que estão contribuindo para expandir o conhecimento científico sobre a relação entre a gestão da integridade pública e o fortalecimento da governança pública, ainda pouco disseminado no meio acadêmico, em especial, com informações empíricas. Do ponto de vista gerencial, acredita-se no aproveitamento dos resultados, aqui apresentados, para o ajustamento da governança e da integridade no serviço público estadual da Sepol e quiçá outras organizações de segurança pública, com vistas a uma maior transparência e *accountability* que reforçam o controle social sobre os serviços públicos.

Para trabalhos futuros, sugere-se: a realização de estudos comparativos da implantação de programas de integridade em outras organizações semelhantes, avaliando a eficácia desses programas na prevenção e no combate à corrupção e promoção da ética, com utilização de indicadores; estudos que busquem as perspectivas de outros atores (sociedade civil e estatais) sobre a governança e o programa de integridade da Sepol; pesquisa de avaliação de processo (monitoramento) das ações implementadas do programa de integridade; e pesquisas quantitativas de forma a expandir o universo amostral das organizações pesquisadas e seus respondentes, assim como mitigar o viés qualitativo da pesquisa realizada.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Luiz Fernando de Brito Loiola. **A governança corporativa e os programas de compliance**: uma análise sob a ótica da gestão pública. Recife, 2018. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife/PE, 2018.
- ARARIPE, Cíntia Muniz Rebouças de Alencar; MACHADO, Raquel Cavalcanti Ramos. Os programas de integridade para contratação com a administração pública estadual: nudge ou obrigação legal? Um olhar sobre as duas perspectivas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 8, n. 2, p.385-404, 2018.
- ARAÚJO, Valter Shuenquener de; SANTOS, Bruna de Brito André dos; XAVIER, Leonardo Vieira. Compliance na administração pública brasileira. **Revista de Direito Administrativo Constitucional**, Belo Horizonte/MG, v. 19, n. 77, p. 247-272, 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed. ver. e ampl. São Paulo: Edições 70 Brasil, [1977] 2016.
- BATISTI, Beatriz Miranda; KEMPFER, Marlene. Parâmetros de compliance por meio da Metodologia de Análise de Risco para a mitigação da Responsabilidade Objetiva diante da Lei Anticorrupção (12.846/2013) em face de negócios públicos. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, Brasília/DF, v. 2, n. 1, p. 184-200, 2016.
- BESSA NETO, Luis Irapuan Campelo. **Lei Anticorrupção e a promoção ética do programa de compliance efetivo**: um estudo de caso. Florianópolis, 2018. 176 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2018.
- BIASON, Rita de Cássia. A corrupção na história do Brasil: sentidos e significados. **Revista da CGU**, Brasília/DF, v. 11, n. 19, p.75-83, 2019.
- BRAGA, Z. C. C.; OLIVEIRA, G. B. A estreita relação entre o modelo patrimonialista e a corrupção no Estado brasileiro. **Revista Caribenha de Ciências Sociais**. Málaga, 2020.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: D.O. 5 de out. de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 jan. 2021.
- BRASIL. Presidência da República. 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. Brasília/DF: **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 1, 2 ago. 2013.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais**. Brasília: CGU, 2015.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade**. Brasília: CGU, 2017.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

CARDOSO, Henrique Ribeiro; LOIÁCONO NETO, Vicente; FERRARI, Flávia Jeane. A Lei Anticorrupção e seus principais aspectos: o procedimento administrativo de responsabilização, o programa de integridade e o acordo de leniência. **Relações Internacionais no Mundo Atual**, Curitiba/PR, v. 2, n. 23, p. 327-349, 2019.

DA SILVA, Sander José Couto; BRUNOZI JÚNIOR, Antônio Carlos. Lei Anticorrupção, compliance e isomorfismo: responsabilização e programas de integridade nos estados brasileiros. **Anais do XXVII Congresso Brasileiro de Custos – ABC**, [s.l.], nov. 2020.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino de; VENTURINI, Otavio. *Programas de integridade na nova Lei de Licitações: parâmetros e desafios*. **Revista Consultor Jurídico**, São Paulo, 6 jun. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/224199/Programas%20de%20integridade%20na%20nova%20Lei%20de%20Licita%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.

FERREIRA, Glinton José Bezerra de Carvalho. Governança corporativa aplicada ao setor público: o controle interno como um dos núcleos de implementação. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, Fortaleza/CE, v. 14, n.1, p. 39-73, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v14i1.315>. Acesso em: 5 fev. 2021.

FERREIRA, Daniel; BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes. A importância do controle cidadão nos programas de integridade (compliance) das empresas estatais com vistas ao desenvolvimento nacional. **Revista Jurídica**, Curitiba/PR, v. 4, n. 45, p. 115-134, 2017.

FILGUEIRAS, F. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Opinião Pública** [online]. 2009, v. 15, n. 2], pp. 121 386-421. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-62762009000200005>. Acesso em 18 Junho 2022.

FOURIE, David. Ethics and integrity in the procurement of goods and services for the Military. **Public Integrity**, v. 19, n. 5, p. 469-482, 2017.

GRAÇA, Gabriella Rodrigues da; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Códigos de ética em sistemas de governança pública: um estudo comparativo Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Coreia do Sul. **Revista do Serviço Público**, Brasília/DF, v. 71, n. 2, p. 297-329, 2020.

IFAC – International Federation of Accountants; CIPFA – The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy. **International Framework: good governance in the public sector**. 2014.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Execution Premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Harvard Business Press, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010. 288 p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 298 p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 343 p.

MEZA, Maria Lucia Figueiredo Gomes de; MORATTA, Nelson Granados; GROSCHUPF, Silmara Lucia Bindo. Governança Pública. In: OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu; AUGUSTINHO, Sônia Maria (Orgs.). **Gestão e governança pública: aspectos essenciais**. Curitiba: UTFPR Editora, 2016, p. 135-194.

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O Desafio da Pesquisa Social. *In*: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2009, p. 9-29.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução: Maria Adelaide Carpi-giani. Bookman, 2007.

NEVES, José Gonçalves das. **Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Integridade pública**: recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública. Paris, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2021.

OCEG – Open Compliance & Ethics Group. **GRC Capability Model** – version 3.0 (Red Book). Scottsdale, 2015. Disponível em: <https://go.oceg.org/grc-capability-model-red-book>. Acesso em: 27 jan. 2021.

PODER 360. 6 governadores do Rio foram afastados ou presos nos últimos 4 anos. **Poder 360**, Brasil, 20 ago. 2020. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/6-governadores-do-rio-foram-afastados-ou-presos-nos-ultimos-4-anos/>. Acesso em: 30 dez. 2021.

REZNIK, Luís. **200 anos da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ideorama, 2008.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto-Lei Nº 218, de 18 de julho de 1975. Dispõe sobre o regime jurídico peculiar aos funcionários civis do serviço policial do poder executivo do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro/RJ: **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, 18 jul. 1975.

RIO DE JANEIRO (Estado). Lei nº 689, de 29 de novembro de 1983. Altera a estrutura básica da administração direta do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rj/lei-ordinaria-n-689-1983-rio-de-janeiro-altera-a-estrutura-basica-da-administracao-direta-do-poder-executivo-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 29 abr. 2026.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto Nº 46.601, de 18 de março de 2019. Consolida, sem aumento de despesa, a estrutura básica da Secretaria de Estado de Polícia Civil, e dá outras providências. Rio de Janeiro/RJ: **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Seção Poder Executivo, p. 1, 21 mar. 2019a.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto Nº 46.885, de 19 de dezembro de 2019. Altera e consolida, sem aumento de despesa, a estrutura básica da Secretaria de Estado de Polícia Civil, aprovada pelo Decreto nº 46.601, de 18 de março de 2019. Rio de Janeiro/RJ: **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Seção Poder Executivo, p. 6, 20 dez. 2019b.

RIO DE JANEIRO (Estado). SEPOL – Secretaria de Estado de Polícia Civil. Resolução SEPOL nº 239, de 25 de junho de 2021. Aprova o Plano de Integridade da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro, e dá outras providências. Rio de Janeiro/RJ: **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Seção Poder Executivo, 28 jun. 2021.

SEPOL. Secretaria de Estado de Polícia Civil. Resolução SEPOL nº 083, de 06 de dezembro de 2019. Aprova o Planejamento Estratégico Institucional da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, 06 de dez de 2019.

Implantação do Programa de Integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro: possibilidades e desafios

Andréa Andrade dos Santos Pizzino, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

SEPOL. Secretaria de Estado de Polícia Civil. Resolução SEPOL nº 932, de 12 de fevereiro de 2026. Aprova o Plano Estratégico da Secretaria de Estado da Polícia Civil 2026-2033, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**: Rio de Janeiro, n. 33, 24 fev. 2026, p. 22.

SAMPAIO, Joelson. A evolução dos programas de compliance no Brasil. [S. l.], **Valor Investe**, 20 jun. 2019. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/blogs/nefin/coluna/a-evolucao-dosprogramas-de-compliance-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 3 abr. 2021.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília/DF, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ULMAN, Simona-Roxana. Approaches to Public Integrity. **CES Working Papers**, v. 7, n. 2, p. 340-356, 2015.

VASCONCELLOS, Mauricio Abijaodi Lopes de. **Integridade pública como estratégia de prevenção à corrupção em democracias fragilizadas**: uma abordagem sobre a realidade brasileira. Salamanca, 2020. 576 f. Tese – Programa de Doctorado Estado de Derecho y Gobernanza Global, Universidad de Salamanca, Salamanca, 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 94 p.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial**: um espectro da repressão e da prevenção da corrupção no Brasil e em Portugal. 1. ed. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2019.