

FERNANDA MATSUKURA LINDEMEYER PIERI

Especialista em **Governança Pública, Inovação e Gestão Estratégica**, com foco na geração do impacto positivo e sustentável, por meio da sistematização e difusão de metodologias de avaliação de políticas públicas e implantação de programas. Minha visão estratégica, aliada ao entendimento do comportamento humano e cultura organizacional, foca na **transparência, accountability** e entrega de **soluções de qualidade** para o setor público.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Mestrado em Administração

Universidade Federal de Santa Catarina
Abr 2017

Graduação em Administração Pública

Universidade do Estado de Santa Catarina
Fev 2014

Pós-Graduação em Neurociências e Comportamento

Universidade do Extremo Sul Catarinense
Mai 2025

Formação de Implementador e Auditor Líder de Sistemas de Gestão Antissuborno e Compliance ISO 37001 e ISO 37301

Mai 2023

Certificação em Compliance Público

Escola Superior do Ministério Público do Estado de Goiás
Jan 2024

Certificação em Compliance Anticorrupção na Administração Pública

Jul 2020

Programa de Formação de Servidores Públicos para Compliance

UNIVALI
Mai 2024

***Fluente em Inglês e Espanhol**

CONTATO

 +55 47 98873-3725

 flindemeyer@gmail.com

 LinkedIn: fernandalindemeyer

 Florianópolis, Santa Catarina

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Diretoria de Integridade e Compliance

CGE-SC / Fev 2023 - Jun 2025

Como Assistente Técnica, atuei no 1º Ciclo do Programa de Integridade e Compliance implementado no Governo, com a criação de 44 Planos de Integridade e mapeamento de mais de 800 riscos de integridade e suas respectivas medidas de mitigação. Adicionalmente, gerenciei e avaliei o impacto público de 6 edições do Prêmio Honestidade nas Escolas, alcançando mais de 107 mil alunos estaduais e capacitando mais de 1.000 professores. Além disso, conduzi a implantação dos Programas de Prevenção ao Assédio Sexual e Moral, engajando mais de 900 pessoas em eventos de lançamento e gerando mais de 1.000 visualizações mensais no sítio oficial e YouTube.

Coordenadoria de Gestão por Resultados

SEA-SC / Jul 2021 - Jan 2023

Como Assessora Técnica, tive um papel central na implantação do Modelo de Gestão por Resultados (MCDAC-C), um sistema abrangente que desdobrava 4 áreas estratégicas (gestão pública, infraestrutura e mobilidade, desenvolvimento econômico sustentável e desenvolvimento social) em 23 áreas de negócios, 98 objetivos e 161 indicadores. Fui responsável pela avaliação contínua dos planos de ação das políticas governamentais, assegurando o alinhamento na tomada de decisão e a efetividade na entrega de resultados.

Coordenadoria de Acompanhamento de Políticas Públicas SIG-SC / Out 2019 - Jul 2021

Na 1ª Secretaria de Integridade e Governança do Governo de SC, assumi a coordenação e liderei a implantação da metodologia de Avaliação de Impacto Público, do *Centre for Public Impact*, supervisionando a análise de mais de 385 políticas governamentais, com base nos fundamentos da Legitimidade (confiança pública, compromisso político, envolvimento das partes interessadas); Ação (gestão, medição, alinhamento); e Política Pública (objetivos claros, evidências, viabilidade). Além disso, fui a autora dos Guias de Avaliação Qualitativa dos Programas e de Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas, materiais que aprimoraram as práticas de governança do Governo, baseando-se no Guia Prático de Análise ex-Ante e ex-Post, ambos do Governo Federal.



ESTADO DE SANTA CATARINA

910-CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

Transcrição dos Assentamentos Funcionais e Cadastrais

Nome: FERNANDA MATSUKURA LINDEMEYER PIERI
Data Nascimento: 11/06/1991
Nome Pai: LUIS CARLOS FORMIGUIERI LINDEMEYER
Nome Mãe: REGINA KEIKO MATSUKURA LINDEMEYER
Situação Previdenciária: Ativo

Matrícula: 0608857-0-02
Est. Civil: Casado
CPF: 050186839-96
Sexo: FEMININO

Cargo comissionado: ASSISTENTE TECNICO
Lotação: DIRETORIA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE
Município: -
Data Início: 01/02/2023

Nível/Referência: DGI/1

Carga Horária: 40
Publicação: 03/02/2023

02 - Exercício de Cargo Comissionado/Função Gratificada

Cargo comissionado: ASSISTENTE TECNICO

Nível/Referência DGI/1

Tipo de provimento: Nomeação

Data Início Cargo: 01/02/2023

Data Fim: 04/06/2025

Data Publicação: 03/02/2023

EXTERNA Nr.: 21954

ATO Nr.: 612



Mapa de Tempo de Serviço

Informações Principais				
Matrícula: 0608857-0-02		Data admissão: 01/02/2023		Data desligamento:
Nome da pessoa: FERNANDA MATSUKURA LINDEMEYER PIERI				
Inscrição: 462471-8		CPF: 050.186.839-96		PIS/PASEP: 210.51016.14.4
Identidade: 5176716		Órgão emissor: SSP		UF: SC
Sexo: Feminino		Data nascimento: 11/06/1991		Situação previdenciária: Ativo
Posição em: 17/06/2025		Idade: 33 anos 11 meses 24 dias		
Tipo de Contribuição				
Descrição	Regime Próprio	Regime Geral	Sem Contribuição	Total
Tempo Normal				
Serviço Público SC		02 A 04 M 04 D		02 A 04 M 04 D
Total Bruto de Tempo Serviço				
Total Bruto de Tempo de Serviço		02 A 04 M 04 D		02 A 04 M 04 D
Afastamentos/Deduções				
Não consta.				
Total Líquido de Tempo de Serviço:		02 A 04 M 04 D		



ESTADO DE SANTA CATARINA

Transcrição dos Assentamentos Funcionais e Cadastrais

1501-SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRACAO

Nome: FERNANDA MATSUKURA LINDEMEYER PIERI
Data Nascimento: 11/06/1991
Nome Pai: LUIS CARLOS FORMIGUIERI LINDEMEYER
Nome Mãe: REGINA KEIKO MATSUKURA LINDEMEYER
Situação Previdenciária: Ativo

Matrícula: 0608857-0-01
Est. Civil: Casado
CPF: 050186839-96
Sexo: FEMININO

Cargo comissionado: ASSESSOR TECNICO -
Lotação: COORDENADORIA DE GESTAO POR RESULTADOS (1789/22)
Município: -
Data Início: 01/01/2022

Nível/Referência: DGS/2

Carga Horária: 40
Publicação: 24/01/2022

02 - Exercício de Cargo Comissionado/Função Gratificada

Cargo comissionado: ASSISTENTE DE GABINETE

Nível/ReferênciaDGS/3

Tipo de provimento: Nomeação

Data Início Cargo: 01/10/2019

Data Fim: 31/05/2021

Data Publicação: 26/09/2019

EXTERNA Nr.: 21109

ATO Nr.: 2276/2019

Cargo comissionado: COORDENADOR DE ACOMPANHAMENTO DE POLITICAS
PUBLICAS

Nível/ReferênciaDGS/2

Tipo de provimento: Nomeação

Data Início Cargo: 01/06/2021

Data Fim: 31/12/2021

Data Publicação: 09/06/2021

EXTERNA Nr.: 21537

ATO Nr.: 1317

Cargo comissionado: ASSESSOR TECNICO -

Nível/ReferênciaDGS/2

Tipo de provimento: Nomeação

Data Início Cargo: 01/01/2022

Data Fim: 31/12/2022

Data Publicação: 24/01/2022

EXTERNA Nr.: 21694

ATA DE REUNIAO DO CONSELHO DE ADMINISTRACAO Nr.: 139



Mapa de Tempo de Serviço

Informações Principais				
Matrícula: 0608857-0-01		Data admissão: 01/10/2019		Data desligamento:
Nome da pessoa: FERNANDA MATSUKURA LINDEMEYER PIERI				
Inscrição: 462471-8		CPF: 050.186.839-96		PIS/PASEP: 210.51016.14.4
Identidade: 5176716		Órgão emissor: SSP		UF: SC
Sexo: Feminino		Data nascimento: 11/06/1991		Situação previdenciária: Ativo
Posição em: 17/06/2025		Idade: 31 anos 6 meses 21 dias		
Tipo de Contribuição				
Descrição	Regime Próprio	Regime Geral	Sem Contribuição	Total
Tempo Normal				
Serviço Público SC		03 A 03 M 01 D		03 A 03 M 01 D
Total Bruto de Tempo Serviço				
Total Bruto de Tempo de Serviço		03 A 03 M 01 D		03 A 03 M 01 D
Afastamentos/Deduções				
Não consta.				
Total Líquido de Tempo de Serviço:		03 A 03 M 01 D		



GOVERNO DE
SANTA CATARINA

SECRETARIA EXECUTIVA
DE INTEGRIDADE
E GOVERNANÇA

GUIA DE AVALIAÇÃO QUALITATIVA DE PROGRAMAS

**PODER EXECUTIVO
DO ESTADO DE
SANTA CATARINA**

2021



SUMÁRIO

Ficha Técnica.....	3
Apresentação.....	4
1. Avaliação qualitativa	6
2. Por onde começar.....	9
3. Passo a passo para a avaliação	11
Passo 1.....	12
Passo 2.....	15
Passo 3.....	17
Passo 4.....	19
Passo 5.....	21
Passo 6.....	24
Passo 7.....	26
Passo 8.....	28
Passo 9.....	30
Oportunidade de melhoria	32
Mensagem final.....	33
Referências.....	34

FICHA TÉCNICA

Carlos Moisés da Silva

Governador do Estado de Santa Catarina

Naiara Czarnobai Augusto

Secretária Executiva de Integridade e Governança

Elaborado por:

Fernanda Matsukura Lindemeyer Pieri

Coordenadora de Acompanhamento de Políticas Públicas

APRESENTAÇÃO

É com muita satisfação que apresentamos a publicação do *Guia de Avaliação Qualitativa dos Programas do Poder Executivo Estadual de Santa Catarina*, resultado de um trabalho da Secretaria Executiva de Integridade e Governança (SIG), com o apoio da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF).

A SIG, por meio da Coordenadoria de Acompanhamento de Políticas Públicas (CAPP), é o órgão responsável pelo acompanhamento das políticas públicas da Administração Pública do Estado de Santa Catarina. Entre suas atividades estão a consultoria e capacitação voltada ao aprimoramento, desenvolvimento e regular cumprimento das políticas públicas estabelecidas pelas Secretarias de Estado, Autarquias, Empresas Públicas e Fundações vinculadas ao Poder Executivo.

Este Guia tem como objetivo fornecer uma explicação prática do modelo de avaliação dos programas do Poder Executivo catarinense, cuja realização deve ser adaptada à singularidade de cada órgão e/ou entidade pertencente à administração pública do Estado de Santa Catarina.

A partir deste Guia, espera-se que toda instituição pública possua condições de avaliar suas políticas públicas de forma eficaz, efetiva e eficiente, em complemento aos requisitos estabelecidos na Instrução Normativa nº TC-0020/2015, onde cada Órgão da Administração Pública Estadual deve elaborar o Relatório de Gestão, que visa prestar contas à sociedade e ao Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE) sobre a atuação da unidade no cumprimento das suas finalidades.

Ao lado do *Guia de Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas*, publicado em abril de 2020, este material complementa a busca pelo estímulo à cultura do uso da avaliação baseada em evidências no processo de tomada de decisão em programas governamentais.

Esta avaliação é extremamente necessária ao avanço de uma agenda planejada e estrategicamente conduzida, visando ao aperfeiçoamento das políticas públicas, bem como à ampliação do controle social referente ao emprego dos recursos públicos.

Embora existam diversas metodologias que forneçam orientação sobre o tema, o Governo do Estado de Santa Catarina, por meio da Secretaria Executiva de Integridade e Governança, disciplina como referenciais técnicos o Guia prático de análise *ex ante* e *ex post* de Avaliação de Políticas Públicas do Governo Federal e os Fundamentos do Impacto Público, do *Centre for Public Impact*, do Reino Unido - ambos aplicados em conformidade com as metodologias de acompanhamento de políticas públicas da SIG.

O Guia segue as diretrizes da governança pública estabelecidas no Decreto n. 9.203/2017, com destaque para aquelas que pautam a atuação da CAPP, nomeadamente: iii) *monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas*; e viii) *manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade*.

Nesse contexto, torna-se mais do que oportuna esta publicação. De forma elucidativa, o Guia – inspirado nas melhores práticas nacionais e internacionais de avaliação de políticas públicas – possui o intuito de fornecer um caminho prático às avaliações que foram e são implementadas no âmbito do Estado de Santa Catarina.

Ao disseminar questões norteadoras baseadas em boas práticas de avaliação aos gestores, formuladores, analistas e partes interessadas, o material constitui-se como mais um esforço da SIG pela padronização das rotinas de monitoramento e avaliação das políticas públicas.

Se tiver alguma dúvida, sugestão ou reclamação, deixe-nos saber para que possamos melhorar. Contate a SIG escrevendo para o seguinte endereço: politicaspublicas@sig.sc.gov.br.

1. AVALIAÇÃO QUALITATIVA

O conceito de *políticas públicas* em uso pelo Governo Federal é entendido como um conjunto de ações ou programas governamentais necessários, integrados e articulados, com o objetivo de prover bens ou serviços à sociedade. Na visão da CAPP, a política pública surge com um problema público, sendo que, para solucioná-lo, desenvolve-se um processo na busca de resultados que promovam impactos positivos para determinado grupo da sociedade.

A verificação da efetividade de uma política pública pode ser realizada por meio de duas formas: monitoramento e avaliação. Avaliações qualificadas possibilitam o aprimoramento das ações, justificam investimentos e evidenciam se o problema público foi solucionado de acordo com o uso eficiente de recursos – desde que produzam resultados confiáveis.

O Governo Estadual, assim como o Federal, possui instrumentos de planejamento e monitoramento de suas políticas públicas. Uma das principais referências é o Plano Plurianual (PPA), com horizonte de quatro anos, com seus diversos indicadores físicos e orçamentários de execução.

Uma das maneiras pelas quais a SIG realiza a avaliação das políticas públicas é por meio da *Avaliação Qualitativa dos Programas do Poder Executivo*, enviada para ser preenchida anualmente aos órgãos do Poder Executivo, para compor o Relatório de Gestão do órgão e para ser encaminhado ao TCE através do Relatório de Atividades, que compõe a Prestação de Contas do Governador, prevista na Instrução Normativa n. TC0020/2015.

Por utilizar o PPA, este Guia se vale de ambos os conceitos de política – linha geral que fundamenta o processo de planejamento, sendo a diretriz geral que orienta um governo; e programa – conjunto de informações de caráter normativo, com objetivos, orçamento, metas e indicadores. Ou seja, programa e política pública são conceitos que não se confundem, mas traduzem as propostas de atuação do Estado em determinada área ou atividade.

No âmbito do PPA é realizada a avaliação da execução dos respectivos programas temáticos, que consiste na verificação dos principais resultados, na identificação das dificuldades de execução e na indicação das medidas para a melhoria de seu desempenho.

No contexto das políticas públicas, a avaliação é instrumento essencial na mensuração do alcance dos objetivos e na posterior definição das prioridades de governo, incluindo eventuais adaptações que se mostrarem necessárias.

Na primeira edição da avaliação qualitativa, foi concebido um formulário contendo perguntas encaminhado aos órgãos por meio do ofício circular SEF/DIOR n. 01/2020, em 13 de janeiro de 2020. Foram analisados 65 programas, com a finalidade de verificar a contribuição da respectiva Unidade Gestora (UG) para o objetivo da política pública.

Nesta segunda edição, aprimoramos o instrumento de avaliação qualitativa, ao utilizar um conjunto de questões norteadoras baseado nas melhores referências de boas práticas, aproveitando a ocasião para promover a padronização da avaliação qualitativa dos programas do Estado de Santa Catarina.

Na ocasião em que a Unidade Gestora (UG) utilizar o documento de avaliação, os servidores terão uma oportunidade de reflexão sobre as ações realizadas no período, além da oportunidade para identificar as informações que o órgão possui (ou deve buscar), a fim de conseguir responder a cada pergunta. Dessa forma, será possível retratar fielmente os trabalhos desenvolvidos, assim como proporcionar uma linha lógica de condução dos programas que estão sendo (ou foram) desenvolvidos.

É importante destacar que a SIG compreende que o nível de maturidade entre as diferentes Unidades Gestoras é também heterogêneo. Por isso, as atividades de monitoramento - principalmente, de avaliação - apresentam possibilidades de aperfeiçoamento. O Guia visa complementar esses notáveis esforços dos servidores, ao auxiliar no avanço do estabelecimento de uma governança bem definida, que contemple a transversalidade das distintas ações do Governo Estadual.

A proposta é de que os processos de avaliação possam ser otimizados e dinâmicos, de forma a gerarem impacto positivo - por meio da aplicação do conhecimento -, com a finalidade de fortalecer a gestão pública catarinense, ao oferecer bens e serviços mais efetivos.

2. POR ONDE COMEÇAR

Esta publicação foi orientada por questões avaliativas do Guia *ex post* do Governo Federal e do Relatório de Fundamentos de Impacto Público. Com base nisso, selecionou-se um conjunto de perguntas - distribuídas em nove etapas -, a fim de permitir à cada Unidade Gestora (UG) uma apreciação rápida da intervenção e identificação dos aspectos a serem aprimorados. São essas:

Etapas de Elaboração

Passo 1: Descrição Geral

Passo 2: Diagnóstico

Passo 3: Desenho

Passo 4: Implementação

Passo 5: Governança

Passo 6: Resultados

Passo 7: Impactos

Passo 8: Eficiência e Economicidade do Gasto

Passo 9: Recomendações

Para o preenchimento do documento de avaliação, lembramos que **não há respostas certas nem erradas**. O importante é que a resposta seja condizente com a realidade do órgão ou entidade. Feita essa ressalva, sugerimos as seguintes orientações que, se bem aproveitadas, possibilitam à Unidade Gestora (UG) um melhor aprofundamento da abordagem de análise mais adequada do programa. Desse modo, recomenda-se:

- ❖ Nas perguntas que exigem respostas elaboradas, escrever de modo objetivo, conciso e

preciso, com foco nas informações centrais de cada etapa que compõem o documento de avaliação;

- ❖ Nas perguntas que utilizam questões de suporte, avaliar bem as respostas para selecionar a alternativa que mais fielmente retrata a realidade do programa;
- ❖ No momento de responder às questões, tenha à disposição informações que possibilitem a identificação de quais elementos devem ser aprimorados para melhorar o desempenho. Para lhe auxiliar inserimos possíveis fontes de informação em cada etapa;
- ❖ As respostas a essas perguntas trarão informações que subsidiarão o desenvolvimento de análise crítica acerca do programa, buscando novas possibilidades para o seu aperfeiçoamento; por isso
- ❖ Ao final da avaliação proponha, se necessário, recomendações com oportunidades efetivas de aprimoramento e correção de rumos do programa governamental.

3. PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

Para auxiliar os formuladores de políticas públicas a cumprir seu potencial para gerar mudanças positivas, criamos a estrutura de **Avaliação Qualitativa dos Programas do Poder Executivo**, agregando práticas de avaliação de órgãos nacionais e internacionais altamente referenciados.

Vamos começar?

PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

PASSO 1: DESCRIÇÃO GERAL

A primeira seção da avaliação é a descrição do programa a ser avaliado, com a apresentação do histórico de sua criação, das normas que o definem, bem como a identificação dos seus objetivos.

Para iniciar, pedimos que você:

- Nomeie o programa a ser avaliado;
- Descreva resumidamente o desafio que o programa está tentando enfrentar; e
- Descreva resumidamente o que a iniciativa alcançou até agora. Pense: o programa teve sucesso ao cumprir seus objetivos?

Agora que você nomeou o programa, nas próximas páginas o guiaremos por uma avaliação da iniciativa.

Perguntas para a análise da descrição do programa

1. Os objetivos abordam claramente o problema que o programa está tentando resolver?

Questões de suporte	
•	Foram definidos objetivos específicos?
•	Os objetivos abordam claramente o problema que o programa está tentando enfrentar?
•	Há diagnóstico do problema?

2. Quando o programa foi instituído?
3. O programa traduz uma sucessão ou consolidação de políticas anteriores? Em caso afirmativo, informar de quais políticas ele é derivado.
4. Quais são as normas (leis, decretos) que definem o programa?
5. Qual a abrangência territorial do programa?

Possíveis fontes de informação

- 📄 Plano ou projeto de implementação
- 📄 Relatório de governo ou comunicado à imprensa
- 📄 Texto explicativo da legislação
- 📄 Publicações da organização
- 📄 Artigos
- 📄 Estudos de caso
- 📄 Relatórios sobre o programa

Para refletir

A dificuldade de líderes políticos cumprirem suas promessas não é nova – uma consulta a livros de história revela histórias de reis, imperadores, presidentes e primeiros-ministros tentando melhorar a vida dos cidadãos e falhando com frequência. Embora devam, pelo menos na teoria, capacitar os líderes a produzir resultados positivos para os cidadãos, eles frequentemente se transformam em barreiras à sua implementação. Para superar esses obstáculos, não basta estabelecer prioridades e ter ambição – dois ingredientes essenciais para a transformação – também é necessário definir qual resultado é realmente desejado. É verdade que estabelecer metas pode levar a acusações de “ser controlador” ou de “comando e controle de cima para baixo”; no entanto, se a definição de sucesso não for clara, você provavelmente se desviará da rota.

Sir Michael Barber, ex-Diretor da Unidade do Primeiro-Ministro do Reino Unido

PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

PASSO 2: DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

A segunda seção da avaliação retoma a análise do problema e suas causas. Busca-se investigar se a identificação anterior foi correta dada a abordagem utilizada, com base nos registros da organização.

Perguntas para a análise do diagnóstico do problema

1. Quando da criação da política, houve a elaboração de um estudo sobre o problema-alvo da intervenção?
2. Até que ponto a melhor evidência disponível foi levada em consideração ao projetar o programa?

Questões de suporte
<ul style="list-style-type: none">• Os formuladores de políticas se baseiam em evidência de iniciativas ou em ensaios semelhantes implementados em outro lugar?• A experiência de programas semelhantes apoia a intervenção escolhida?• Há evidência de apoio de fontes confiáveis?• O programa foi testado antes de ser lançado?

3. Quais são as causas em que o programa visa interferir?

Possíveis fontes de informação

-  Relatório de governo ou comunicado à imprensa
-  Publicações da organização
-  Estudos de viabilidade
-  Artigos
-  Estudos de caso
-  Relatórios sobre o programa

Para refletir

Naturalmente, o processo de política pública não é tão simples: estudos sobre o uso de evidências na formulação de políticas mostram que o contexto é um fator central para determinar a adequação. As “evidências” dificilmente serão neutras e não problemáticas: sua definição faz parte do processo de política pública e depende muito do contexto. Está claro, no entanto, que identificar boas evidências é crucial para uma boa política, pois isso permite que os formuladores de políticas: (1) avaliem a natureza e a extensão de um problema; (2) avaliem as especificidades da situação política, como mudanças demográficas; e (3) avaliem políticas que possam ter sido eficazes em situações semelhantes.

Os Fundamentos do Impacto Público, Centre for Public Impact

PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

PASSO 3: DESENHO

A terceira seção da avaliação consiste na análise do desenho do programa e considera o seu monitoramento, forma de acesso e demanda da sociedade.

Perguntas para a análise do desenho do programa

1. Até que ponto foram feitas tentativas para garantir que o impacto público seja medido e os dados resultantes usados para melhorar o programa?

Questões de suporte	
•	Existem funções eficazes de coleta de dados incorporadas à execução do programa?
•	Os indicadores capturam os objetivos do programa?
•	O impacto do programa é monitorado de forma consistente? Como é realizado o processo de monitoramento?
•	Os resultados são usados para adaptar o programa quando necessário?

2. O programa é universal ou focalizado?

3. Até que ponto o programa é viável em termos de recursos e tempo, e não é prejudicado por fatores técnicos, desafios legais ou operacionais?

Questões de suporte	
•	As necessidades orçamentárias foram avaliadas e os recursos financeiros suficientemente alocados?
•	As necessidades de pessoal foram apropriadas e os recursos alocados suficientemente avaliados?
•	Havia prazos realistas de implementação?
•	As preocupações legais foram avaliadas e endereçadas?
•	Houve grandes desafios de viabilidade não abordados?

Possíveis fontes de informação

-  Relatório de governo ou comunicado à imprensa
-  Publicações da organização
-  Estudos de viabilidade
-  Artigos
-  Estudos de caso
-  Relatórios sobre o programa

Para refletir

Os governos de hoje em dia estão migrando para um foco em sua capacidade de entrega. Qual é o tempo de espera em um hospital? Quanto tempo os serviços de emergência demoram para chegar à casa de alguém ou a um incêndio? Todas essas coisas são quantificáveis e um gestor toma decisões em relação a elas. Infelizmente, a maioria das pessoas nos governos se acostumaram a gerenciar com relação à política, não com relação ao desempenho.

Joel Klein, ex-Comissário de Escolas da Cidade de Nova York

PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

PASSO 4: IMPLEMENTAÇÃO

A quarta seção da avaliação tem como objetivo permitir ao avaliador refletir sobre os processos de implementação do programa e avaliar se os processos organizacionais podem ser aperfeiçoados, impactando positivamente na sua execução.

Perguntas para a análise de implementação do programa

1. Os prazos de implementação foram realistas?
2. Os prazos de implementação foram cumpridos?
3. Os bens ou serviços são efetivamente entregues aos beneficiários?
4. Até que ponto os mecanismos de gerenciamento garantem o progresso do programa?

Questões de suporte	
<ul style="list-style-type: none">•••••	<ul style="list-style-type: none">Está claro quem é responsável pela implementação e gerenciamento do programa?Existem pessoas e processos apropriados para apoiar a implementação e o desenvolvimento do programa?Os principais riscos são identificados e gerenciados?Existe uso de dados para dirigir dados inteligentes para basear decisões?Há modelo lógico bem estruturado?

5. Na divulgação do programa, as informações são efetivamente direcionadas ao público-alvo?

Possíveis fontes de informação

-  Relatório de governo ou comunicado à imprensa
-  Publicações da organização
-  Estudos de viabilidade
-  Artigos
-  Estudos de caso
-  Relatórios sobre o programa

Para refletir

(...) Os processos de construção da legitimidade por meio de consulta e formulação de políticas – e de utilizar os encargos decorrentes desses processos como estrutura de prestação de contas capazes de definir, animar e orientar a criação de valor público – são uma tarefa gerencial tão importante quanto usar ferramentas administrativas para controlar a utilização dos ativos com o intuito de alcançar os resultados desejados.

Mark Moore, Professor Hauser de Organizações Sem Fins Lucrativos do
Ash Center for Democratic Governance and Innovation da Harvard Kennedy School

PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

PASSO 5: GOVERNANÇA

Na quinta seção espera-se que o avaliador examine a estrutura de governança do programa, o que engloba: liderança, partes interessadas e participação social. Para responder às perguntas deve-se ter clareza dos papéis e responsabilidades de cada ator na coordenação.

Perguntas para a análise da governança do programa

1. Os princípios previstos no art. 3º do Decreto nº 9.203/2017 são observados na governança do programa?

Art. 3º São princípios da governança pública
I - capacidade de resposta; II - integridade; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de conta

2. Está claro quem é o responsável pela implementação do programa?
3. Até que ponto os atores necessários para fazer a mudança acontecer estão alinhados na busca dos objetivos do programa?

Questões de suporte
<ul style="list-style-type: none"> • Existem interesses diferentes entre atores implementadores? • Os atores relevantes estão cooperando efetivamente? • Os principais atores são incentivados e motivados para executar o programa?

4. Os principais riscos do programa são identificados e gerenciados?

5. Existe disposição dos políticos e de outros líderes de gastar capital político em apoio ao programa e seus objetivos?

Questões de suporte	
•	O programa é uma prioridade política para o governo?
•	Existe suporte entre as partes interessadas para o programa?
•	O programa tem relação com algum indicador estratégico do governo atual?

6. Até que ponto os grupos relevantes das partes interessadas foram envolvidos e apoiam os objetivos do programa e abordagem escolhida?

Questões de suporte	
•	As partes interessadas apoiam o programa?
•	As partes interessadas foram ouvidas, estavam envolvidas no desenvolvimento e implementação do programa?
•	Que tipo de participação tiveram?

7. Até que ponto o público apoia o programa e seus objetivos e confia que as instituições envolvidas vão agir com competência e em prol do interesse público ao executar o programa?

Questões de suporte	
•	A sociedade apoia o conjunto de objetivos?
•	O público tem confiança nas instituições responsáveis pela entrega do resultado?
•	O público apoia as necessidades específicas sendo implementadas para alcançar o resultado?
•	O programa é discutido em algum conselho de direito? Há deliberações envolvendo sociedade civil, representantes não governamentais?

Possíveis fontes de informação

- 📌 Pesquisas eleitorais
- 📌 Pesquisas de opinião
- 📌 Pesquisas em geral
- 📌 Estudos acadêmicos
- 📌 Comunicados de imprensa
- 📌 Estratégias e planos de consulta
- 📌 Relatórios de resultados de processos de consulta
- 📌 Discursos de políticos
- 📌 Manifestos políticos
- 📌 Transcrições de debate legislativo
- 📌 Opiniões de atores políticos em jornais e online
- 📌 Decreto Federal n. 9.203/2017

Para refletir

A Secretaria Executiva de Integridade e Governança, por meio da Coordenadoria de Acompanhamento de Políticas Públicas, elaborou o *Guia de Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas*, que traz orientações para os profissionais, gestores e analistas reavaliarem a pertinência, conveniência e a questão orçamentária de cada uma das políticas que executam, gerenciando os seus riscos com o objetivo de encontrar soluções que tragam o aumento dos benefícios e a simultânea redução de custos das atividades. Para conhecê-lo, acesse [aqui](#).

PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

PASSO 6: RESULTADOS

A sexta seção da avaliação consiste no exame dos indicadores qualitativos e no alcance dos seus resultados, de forma a verificar igualmente se o público-alvo beneficiado consegue fornecer retorno sobre o bem ou serviço recebido.

Perguntas para a análise dos resultados do programa

1. Entre os indicadores apresentados no PPA, são acompanhados indicadores qualitativos sobre o programa?
2. Os resultados previstos para o programa foram alcançados?
3. Há alguma forma de o usuário final do programa enviar retorno sobre o bem ou serviço recebido? Se sim, que forma é essa?

Possíveis fontes de informação

-  Relatório do governo
-  Publicações da organização
-  Estudos de viabilidade
-  Relatórios sobre o programa
-  Artigos
-  Estudos de caso
-  Pesquisas de opinião
-  Pesquisas em geral
-  Estudos acadêmicos
-  Comunicados de imprensa
-  Opiniões de atores políticos em jornais e online

Para refletir

A Lei nº 13.461/2017 estabelece que os usuários de serviços públicos possuem direitos de participação no acompanhamento da prestação e avaliação desses serviços, conforme inciso I do art. 6º. Assim, é importante levantar se a política pública permite a realização desse direito e como.

Avaliação de Políticas Públicas – Guia prático de análise *ex post*, Governo Federal

PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

PASSO 7: IMPACTOS

A sétima seção da avaliação consiste na análise das evidências de que o programa cumpre os objetivos anteriormente definidos.

Perguntas para a análise dos impactos do programa

1. Há bases de dados disponíveis sobre o programa?
2. Existem informações sobre os beneficiários antes e depois da intervenção do programa?
3. Há informações nas bases de dados sobre os candidatos a beneficiários do programa que não foram atendidos? Essas informações poderiam ser utilizadas como grupo de controle para comparação com os atendidos pelo programa?

Possíveis fontes de informação

- ✚ Disponibilidade dos dados: o que foi feito, onde, para quem e resultados
- ✚ Relatório do governo
- ✚ Publicações da organização
- ✚ Estudos de impacto
- ✚ Relatórios sobre o programa
- ✚ Artigos
- ✚ Comunicados de imprensa

Para refletir

Constatamos que três fatores são fundamentais para um maior impacto público: legitimidade, política pública e ação. Legitimidade – o apoio subjacente da população a um política pública e as tentativas de conquistá-lo; Política pública – a qualidade de formulação das políticas destinadas a conseguir o impacto; e Ação – a conversão das políticas em efeito no mundo real. Eles se reforçam mutuamente e, em conjunto, levam a um maior impacto público.

Adrian Brown, Diretor Executivo do Centre for Public Impact

PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

PASSO 8: EFICIÊNCIA E ECONOMICIDADE DO GASTO

Na oitava seção é desejável que questões relacionadas à eficiência e à economicidade do gastos sejam abordadas, relacionando o gasto do programa aos produtos e resultados obtidos.

Perguntas para a análise da eficiência e economicidade do gastos

1. A despesa planejada por beneficiário é muito diferente da realizada no programa?
2. As necessidades orçamentárias foram avaliadas e houve recursos financeiros suficientemente alocados no programa?
3. É possível reduzir gastos no programa sem afetar o nível de bens e serviços ofertados?

Possíveis fontes de informação

-  Relatório do governo
-  Publicações da organização
-  Relatórios de auditoria
-  Documentos orçamentários
-  Relatórios sobre o programa
-  Artigos
-  Estudos de caso

Para refletir

Assim, com o intuito de responder às questões colocadas, sempre que possível, devem ser analisados: i) o gasto total do programa por unidade de produto (custo unitário do produto); e ii) o gasto total por beneficiário (custo unitário por beneficiário). Deve ser frisado que os resultados apresentados não devem ser tomados isoladamente, necessitando serem analisados dentro de um contexto, levando-se em conta eventos externos à política.

Avaliação de Políticas Públicas – Guia prático de análise ex post, Governo Federal

PASSO A PASSO PARA A AVALIAÇÃO

PASSO 9: RECOMENDAÇÕES

Conforme avaliação qualitativa realizada, o programa contribuiu para a resolução do problema que objetivava inicialmente solucionar?

A resposta à questão acima contempla o objetivo principal do documento de avaliação: a Unidade Gestora (UG) saber responder, com base nas suas fontes de informação, se as ações idealizadas no programa cumpriram os objetivos inicialmente definidos e solucionaram o problema público.

Caso a resposta seja positiva, perfeito! Sinal de que o programa impacta positivamente o seu público-alvo e pode ser considerado uma boa prática na gestão pública catarinense.

Caso a resposta seja negativa, é uma ótima oportunidade de melhoria! Isso significa que, ao responder as perguntas, houve a identificação de vulnerabilidade e pontos passíveis de aprimoramento no programa. Caso ele tenha sido finalizado, fica a lição aprendida para os próximos; caso ele esteja em execução, é o momento de utilizar a análise obtida por meio desse processo para promover correções relacionadas ao programa.

Caso você ainda não saiba responder a essa questão, estamos aqui para lhe auxiliar! O Guia de avaliação foi criado com o intuito de desenvolver condições para que toda instituição pública seja estimulada a conduzir a avaliação de suas políticas públicas, com base em evidências no processo de tomada de decisão. Com as informações corretas, ao seguir o passo a passo apresentado nas seções anteriores, é possível analisar o programa e traçar conclusões sobre o seu desempenho, com recomendações de aprimoramento de rápida identificação.

Por meio das respostas obtidas, pode-se recomendar o aprofundamento da sua avaliação, com base em uma das abordagens que podem ser detectadas nos materiais técnicos utilizados como referência, assim como no aprimoramento de metodologias já utilizadas pelos órgãos.

Todas as questões aqui apresentadas podem sinalizar para os possíveis rumos: (i) necessidade de desenvolvimento de uma análise mais detalhada e aprofundada sobre o problema e suas causas; (ii) no caso de o programa não ter contado com um instrumento preciso de diagnóstico, quando da sua criação, realização dessa ação; (iii) atualização de um diagnóstico que pode estar defasado em razão de mudança conjuntural, por evidência da literatura mais recente ou até mesmo pela experimentação e; (iv) aproveitamento das lições aprendidas com a execução do programa até o momento presente para próximas ações.

Nesse contexto, destaca-se a importância de as avaliações executadas nas plataformas do Estado serem claras e transparentes, o que fortalecerá a implementação de políticas públicas efetivas e bem desenhadas.

Portanto, ao analisarmos os programas governamentais como soluções estruturadas, estamos avaliando a resposta que o Estado fornece a grandes problemas coletivos. Ao final da avaliação proponha, caso julgue necessário, recomendações com oportunidades efetivas de aprimoramento e correção de rumos dos programas governamentais.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

MENSAGEM FINAL

Acreditamos que essa avaliação qualitativa oferece um conjunto prático de ideias sobre como os governos podem melhorar sistematicamente seus resultados. O desejo da SIG é que os formuladores de políticas públicas possam usar a avaliação como uma ferramenta prática para testar e melhorar os programas conforme são concebidos, desenvolvidos e implementados.

Feedbacks e reações ao Guia de Avaliação Qualitativa dos Programas do Poder Executivo são bem-vindos. E, se você deseja saber mais sobre como utilizar a avaliação qualitativa nas suas políticas públicas, entre em contato conosco pelo email politicaspUBLICAS@sig.sc.gov.br.

Nosso objetivo final é iniciar um diálogo que estimule e auxilie os servidores públicos a utilizar a avaliação baseada em evidências no processo de tomada de decisão em políticas públicas, conduzindo uma agenda estratégica e planejada. Esperamos que este material tenha oferecido condições para essa aplicação prática nos seus programas governamentais.

Desejamos êxito na avaliação e permanecemos à disposição para lhe auxiliar neste processo!

Equipe da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

REFERÊNCIAS

Brasil. Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Avaliação de Políticas Públicas:** Guia Prático de Análise Ex Ante, Volume 1. Brasília: Ipea, 2018.

Brasil. Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Avaliação de Políticas Públicas:** Guia Prático de Análise Ex Post, Volume 2. Brasília: Ipea, 2018.

Centre for Public Impact. **The Public Impact Fundamentals Report.** 2016. Disponível em: <<https://resources.centreforpublicimpact.org/production/2018/09/CPI-Public-Impact-Fundamentals-Report-English.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2020.

Centre for Public Impact. **The Public Impact Starter Kit.** 2016. Disponível em: <<https://www.centreforpublicimpact.org/public-impact-starter-kit/>>. Acesso em: 10 set. 2020.

Secretaria Executiva de Integridade e Governança. **Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas.** 1. ed. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, 2020.



GESTÃO DE RISCOS NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

SECRETARIA EXECUTIVA
DE INTEGRIDADE
E GOVERNANÇA

GOVERNO DE
**SANTA
CATARINA**





SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1. GERENCIANDO RISCOS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	5
2. IDENTIFICAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA PRIORITÁRIA.....	7
3. ANÁLISE DOS RISCOS EM CASO DE INTERRUPÇÃO TEMPORÁRIA DE UMA POLÍTICA PÚBLICA.....	9
4. FORMAS DE REDUZIR O IMPACTO ORÇAMENTÁRIO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA	11
5. ANÁLISE DO CUSTO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA EM COMPARAÇÃO A SEU RETORNO SOCIAL	13
6. INSTRUMENTO AUXILIAR DE AVALIAÇÃO	15
7. AVALIAÇÃO DE RISCOS	17

Este material foi elaborado para utilização pelos servidores e agentes públicos da Administração Pública catarinense. Sua reprodução, total ou parcial, sem referência, é proibida e está sujeita às normas de proteção intelectual.

SECRETARIA EXECUTIVA
DE INTEGRIDADE
E GOVERNANÇA

GOVERNO DE
SANTA CATARINA

INTRODUÇÃO

Estamos vivendo um momento de quebra de paradigmas e a crise suscitada pela Pandemia COVID-19, além dos impactos diretos na saúde, tem afetado também de forma sistemática a economia, a educação e os demais serviços públicos. Os governantes vêm reagindo, delineando políticas públicas para proteção da saúde e da renda das pessoas, e o sistema econômico demanda sua reorganização. O direcionamento dos gastos, ou melhor, dos investimentos, deve ter como objetivo principal mitigar os efeitos atuais e futuros da crise.

O cenário que se projeta, contudo, é necessariamente incerto, e os recursos limitados certamente afetarão o leque de opções disponíveis. Além disso, reconhecemos que existe uma relação econômica entre o custo de qualquer ação específica e o custo de não agir, ou seja, ações para evitar ou minimizar riscos não podem ser tomadas a qualquer preço. Em termos práticos, as implicações de um determinado risco devem ser avaliadas em relação às consequências de lidar com esse evento ou direcionar recursos para outras prioridades.

Diante dessas circunstâncias e, por conseguinte, as demandas urgentes que surgem para o Poder Público Estadual, a Secretaria Executiva de Integridade e Governança, por meio da Coordenadoria de Acompanhamento de Políticas Públicas, elaborou este material que traz orientações para as/os profissionais, gestores e analistas, reavaliarem a pertinência, conveniência e a questão orçamentária de cada uma das políticas que executam, gerenciando os seus riscos com o objetivo encontrar soluções que tragam o aumento dos benefícios e a simultânea redução de custos das atividades.

Ao produzir este documento, a SIG dá um passo importante em torno da questão de gerenciamento das decisões a serem tomadas e os riscos envolvidos nesse processo. Reconhecemos também que este trabalho complementa os esforços notáveis que já estão em andamento nos órgãos e secretarias estaduais.

Sabemos que só com investimentos e políticas públicas eficientes e particularizadas o Governo atingirá seus objetivos. Nesse contexto, caberá aos dirigentes e técnicos dos órgãos das mais diversas áreas, refletir e mudar a produção e a implementação de políticas e

Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas

Orientações da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

serviços públicos com vistas a despertar a sua capacidade para enfrentar os novos obstáculos, assegurando direitos fundamentais da população.

Esperamos que esse material contribua com respostas ágeis, eficientes e práticas de análise de riscos diante dessa crise, considerando as diversidades de situações que dela decorrem.

A Secretaria Executiva de Integridade e Governança, como órgão responsável pela implantação do Programa de Integridade e Compliance da administração pública de Santa Catarina, está à disposição para auxiliar perante as dificuldades decorrentes da gestão de riscos na revisão de políticas públicas em razão da crise de saúde pública.

Desejamos que o estudo deste guia seja proveitoso e que lhe proporcione sadias reflexões sobre a importância de adaptar o papel do Estado neste novo cenário de entrega de serviços à sociedade catarinense.

Se tiver alguma dúvida, sugestão ou reclamação, deixe-nos saber para que possamos melhorar. Conte-nos escrevendo para politicaspUBLICAS@sig.sc.gov.br.

Nosso trabalho é auxiliar para a manutenção da qualidade dos serviços que já disponibilizamos à sociedade e, juntos, garantirmos a prevalência do interesse público.

Boa leitura!

1. GERENCIANDO RISCOS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Todos nós lidamos costumeiramente com riscos em nossas vidas pessoais e profissionais; contudo, a gestão de riscos requer que extrapolemos decisões instintivas sobre riscos e adotemos uma abordagem mais proativa e ordenada.

Cada vez mais o serviço público tem sido obrigado a tomar decisões difíceis sobre riscos, seja na área da saúde, ambiental, social, econômica, de prestação de serviços, entre outros. Diante da imprevisibilidade das mudanças do momento atual, é fundamental que exista rapidez na tomada de decisões. Uma abordagem eficaz do gerenciamento desses riscos na revisão das políticas públicas é uma ferramenta importante para responder a esses desafios.

Como a utilidade e a eficácia do serviço público exercem papel fundamental no processo decisório diante dos riscos, é necessário que os servidores estejam organizados para conduzir esse conjunto ordenado de decisões de maneira competente e, tanto quanto possível, livre de incertezas.

Para que a gestão de risco seja eficaz, é importante que exista uma abordagem racional na tomada de decisões, baseada no argumento de que um processo bem estruturado tende a gerar avaliações e resultados melhores com o passar do tempo. Este processo deve ser observado como uma etapa contínua de aprendizagem e inclusão de melhorias, demandando a eliminação de interesses conflitantes na busca por uma solução adequada e apropriada.

Todo gestor público, independentemente de seu nível de atuação, deve ter o comprometimento da aplicação eficiente dos recursos públicos, priorizando os objetivos estratégicos, gerando resultados que criem valor para a sociedade. Por este motivo, uma política de gestão de riscos mal administrada pode comprometer o alcance de seus propósitos e de sua finalidade maior, que é o atendimento do interesse público.

- E como podemos alcançar bons resultados em um ambiente cercado de incertezas e recursos limitados?

Não há manual padronizado que permita definir exatamente quais procedimentos ou medidas devem ser implementados para garantir o enfrentamento de situações atípicas em diferentes dimensões da vida humana, como tem demonstrado a Pandemia COVID-19. Apesar disso, as ferramentas de controle que serão apresentadas a seguir auxiliarão na tomada de decisões, gerenciando os riscos decorrentes do cenário atual, adaptando processos para diferentes contextos. Da mesma forma que ocorre em nossa vida diária, o governo também precisa fazer suas escolhas e enfrentar conflitos. Nosso papel é ajudá-los neste processo.

2. IDENTIFICAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA PRIORITÁRIA

As políticas públicas têm por finalidade atender demandas da sociedade, solucionar problemas, garantir o desenvolvimento e promover a competitividade da economia. Porém, diante da complexidade dos desafios atuais e, por conseguinte, a escassez de recursos do Estado para fazer face a todos eles, revela-se impositivo o uso de processos de definição de prioridades para alocação dos recursos disponíveis.

Considerando que, por vezes, as políticas públicas possuem uma dimensão ampla, a sugestão de análise da Secretaria Executiva de Integridade e Governança é a utilização da matriz GUT – Gravidade, Urgência e Tendência, uma vez que é voltada exatamente para o processo de tomada de decisão.

Nesta linha de raciocínio, essa ferramenta será utilizada para priorizar os problemas que devem ser enfrentados pela gestão, bem como para analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e/ou desenvolvidas.

- O primeiro passo para montar a **Matriz GUT** é listar todos os problemas (relacionados ao seu órgão) e que as políticas públicas pretendem combater;
- Na sequência deve ser atribuída uma nota para cada problema listado, dentro dos três aspectos principais que serão analisados: **Gravidade, Urgência e Tendência**.

Gravidade: Representa o impacto do problema que pode vir a acontecer e analisa os efeitos a médio e longo prazo, caso a política pública em questão não tenha continuidade (ou não seja implantada);

Urgência: Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema que a política pública visa solucionar. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: “As ações propostas por essa política pública podem esperar ou devem ser realizadas imediatamente”?

Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas

Orientações da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

Tendência: Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: “Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente”?

As notas devem ser atribuídas seguindo a seguinte escala crescente: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores

Recomendamos que, no momento de atribuir as notas, você pense nos fatores da seguinte maneira:

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência (“se nada for feito...”)
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	... irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	... irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	... irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	... irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	... não irá mudar

O cálculo se dá a partir da multiplicação dos valores de problema (G) x (U) x (T).

Ao final da atribuição de notas para os problemas, seguindo os aspectos GUT, faz-se necessário produzir um número que será o resultado de toda a análise e que definirá qual o grau de prioridade de determinado problema que a política pública se dirige.

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Prioridade
Problema X	2	4	5	40	2
Problema Y	3	2	3	18	4
Problema Z	5	3	3	45	1
Problema W	1	5	4	20	3

De acordo com a tabela acima, o primeiro problema a ser resolvido seria o “Z”, por obter maior escore entre os demais, e o problema “Y”, neste caso, seria o de menor importância.

3. ANÁLISE DOS RISCOS EM CASO DE INTERRUPTÃO TEMPORÁRIA DE UMA POLÍTICA PÚBLICA

A partir de técnicas de gerenciamento de riscos é possível propor aprimoramentos a determinadas políticas (relativos a seu desenho, seus processos, sua governança, resultados e impactos) ou mesmo dizer se tal política deve ser interrompida, reduzida ou substituída. Essas possibilidades ocorrem para que possa haver redução de custos e economicidade de gastos, com direcionamento certo de recursos e investimentos.

Tendo em vista a Pandemia COVID-19 e os efeitos adversos do impacto econômico em diversas áreas, ações de contenção de danos e novas reformas devem ser aprovadas para aliviar os gastos do governo.

Nesse caso, a forma desta vez sugerida para realizar a análise dos riscos no caso de uma necessária interrupção de determinada política pública é a partir da combinação da probabilidade (P) de ocorrência (chances de ser interrompida) e do impacto (I) (consequência) na política pública, caso o risco (interrupção por falta de recurso) se concretize.

Para tal análise, utilizamos uma matriz de Probabilidade X Impacto.

Para começar, é preciso entender o que determina se algo vai entrar no nível alto, médio ou baixo, tanto de probabilidade quanto de impacto:

Probabilidade da política pública ser interrompida

Alta	Média	Baixa
Mais de 50% de chance	10% a 50% de chance	Menos de 10% de chance
Já foi interrompida outras vezes por falta de recurso	Foi interrompida em uma situação pontual	Nunca foi interrompida

Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas

Orientações da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

Impactos causados caso a política pública seja interrompida

Alto	Médio	Baixo
Grande chance de causar danos e efeitos negativo ao público alvo que se direciona a política	Podem ocorrer danos e efeitos negativo ao público que se direciona a política	Pouco ou nenhum dano ao público que se direciona a política

Vide o exemplo:

Impacto x Probabilidade	Baixo	Médio	Grave
Alta	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto
Média	Risco baixo	Risco Moderado	Risco Alto
Baixa	Risco baixo	Risco baixo	Risco Médio

Desta forma conseguimos obter informações oportunas que trazem uma percepção geral dos possíveis riscos, ameaças e possibilidades no caso de interrupção da política.

4. FORMAS DE REDUZIR O IMPACTO ORÇAMENTÁRIO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA

Para equacionar os desafios colocados pelas demandas sociais crescentes e pela limitação de recursos disponíveis, como já foi dito, é necessária a melhoria da gestão dos recursos públicos, buscando, cada vez mais, a eficiência do gasto, de forma a ser possível fazer mais utilizando o mesmo volume de recursos financeiros.

Uma das formas consideradas para se reduzir o impacto no orçamento é avaliar a possibilidade da implementação da política pública em parceria com outros atores/orgãos.

Em caso positivo, a sugestão da Secretaria Executiva de Integridade e Governança é a construção de uma matriz de responsabilidades (também conhecida como matriz RACI), pois ela apresenta uma definição clara e objetiva das competências das principais partes interessadas envolvidas na política pública, de forma que seja possível a identificação dos objetivos, papéis, responsabilidades, recursos e obrigações de todos os envolvidos.

A matriz RACI é formada por um acrônimo, o qual define os papéis e as atribuições dos envolvidos: **O Responsável, a Autoridade, o Consultado e o Informado.**

R – Responsável (Responsible)

O grupo de pessoas (ou o indivíduo) responsável pela execução e pelo desenvolvimento da política pública

A – Autoridade (Accountable)

Corresponde à parte que tem autoridade para organizar as ações da política e acompanhar seu desenvolvimento. O papel do Accountable é o do aprovador, que será cobrado caso algo se desvie do esperado.

Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas

Orientações da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

C – Consultado (Consulted)

São todos aqueles que podem dar dicas, opiniões e sugestões para melhorar o desenvolvimento da atividade ou o seu aperfeiçoamento.

I – Informado (Informed)

São todas as pessoas que precisam receber a informação sobre a conclusão e o início de um novo processo que gere uma mudança impactante. Neste grupo, estão: usuários, gestor ou interessados diretamente na política.

A forma tradicional para se montar a matriz RACI é a seguinte:

1. Faça uma lista de todas as atividades envolvidas na Política;
2. Faça outra lista, desta vez de todos aqueles que estão envolvidos neste processo;
3. Monte uma tabela com uma linha reservada para cada atividade do processo;
4. Nessa mesma tabela, crie colunas correspondentes a cada um dos envolvidos no processo; e
5. Analise cada atividade e marque com cuidado com uma das letras que revelamos o significado no tópico anterior.

	Ator A	Ator B	Ator C
Caracterização do Problema	I	R/A	C
Definição de objetivos	I	A	R
Desenho da Política	C	A	R
Estimativa de Custos e Benefícios	I	C	R
Implementação	C	A	R
Monitoramento	I	R/A	C
Avaliação	A	R	C

Em caso de políticas públicas nas quais existam sobreposições em termos de problemas, objetivos, público alvo, os recursos são alocados na medida certa para cada ator, evitando assim a duplicidade de ações.

5. ANÁLISE DO CUSTO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA EM COMPARAÇÃO A SEU RETORNO SOCIAL

A implementação eficiente de políticas públicas e programas que garantam o máximo retorno à sociedade deve ser objetivo constante de um órgão público. Sendo assim, é fundamental avaliar as políticas em relação aos seus desenhos, a sua governança e ao seu efetivo compromisso com a sociedade.

Para avaliar essa questão propõe-se a utilização de uma metodologia bastante conhecida internacionalmente e muito familiar aos gestores públicos, a matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Essa ferramenta irá incentivar o formulador ou o analista da política pública a refletir e avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças referentes ao seu desenho, por meio da elaboração de determinadas informações.

A proposta aqui é estimular uma reflexão sobre a qualidade do serviço público oferecido e seus respectivos custos, rompendo assim a tradicional lógica de destinarmos mais recursos às políticas sem que haja avaliação de seus retornos.

Matriz Swot

Ambiente Interno	Forças	Oportunidades	Ambiente Externo
	Fraquezas	Ameaças	

- Forças e fraquezas neste caso, descrevem a situação atual do desenho da política pública.
- Oportunidades e ameaças se apresentam como contextos fora do âmbito do órgão.

Forças são características e recursos da política proposta que colaboram para o seu êxito: ex. caso a política atinja pontos estratégicos para alavancar crescimento econômico do país, seu custo pode ser visto como relativamente baixo para os potenciais retornos sociais.

Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas

Orientações da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

Fraquezas são problemas atualmente diagnosticados e de difícil solução: ex. caso o orçamento seja insuficiente e exista pouca participação social no programa, os gastos não justificariam o pouco retorno, tendo em vista que não seria possível executar as metas planejadas e sem o apoio da sociedade os objetivos não seriam atingidos.

Oportunidades caracterizam a possibilidades de fortalecer a política: ex. caso seja identificado que a política provoca um aumento da arrecadação gerando orçamento para a execução de outras políticas públicas, e contribua por exemplo para o aumento das oportunidades de emprego o custo da política também pode ser visto como condizente com o seu retorno social.

Ameaças são as questões que limitam ou ameaçam as suas possibilidades de êxito: ex. a crise financeira atual e a insegurança da população decorrente da pandemia, é um grande fator de ameaça, visto que sem investimentos, neste caso não é possível executar as ações planejadas e sem que haja um retorno o esperado positivo não há como justificar os custos da política pública.

Essa análise nos mostra que não basta apontar apenas o quanto determinada política consome do orçamento público, e, sim, a importância de relacionar seus custos e benefícios, avaliando a qualidade e o retorno de suas entregas.

6. INSTRUMENTO AUXILIAR DE AVALIAÇÃO

A partir da identificação e análise do conjunto de aspectos que devem ser levados em consideração na avaliação das políticas públicas governamentais no contexto da Pandemia COVID-19, construímos esse instrumento auxiliar de tomada de decisão frente à inevitável queda de arrecadação estadual causada pela desaceleração da atividade econômica.

No formato de um fluxograma, o instrumento possui como intenção auxiliar os gestores, técnicos e analistas a identificar questões específicas, considerando o conteúdo já abordado.

Ao analisar cada questão, o formulador deve responder SIM ou NÃO se o questionamento couber no contexto do seu órgão tem por finalidade as seguintes sugestões de ação: (1) continuação da política pública; (2) reestruturação da política pública; (3) interrupção da política pública temporariamente; ou (4) extinção da política pública.

Questões norteadoras:

1. A política continua a ser uma prioridade no cenário da Pandemia COVID-19?
2. O governo dispõe de recursos para financiar a política pública?
3. É possível interromper temporariamente a política pública?
4. São consideradas formas de reduzir o impacto orçamentário, como por exemplo com a implementação da política em parceria com outros atores?
5. O custo da política é relativamente baixo para os potenciais retornos sociais?
6. O governo dispõe de recursos para financiar a política pública?

IMPORTANTE!

Com base no resultado da avaliação e levando em consideração as sugestões encontradas no final deste Guia, resta ao poder discricionário do formulador de políticas públicas e dos gestores de cada órgão a decisão final sobre a ação a ser realizada.

Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas

Orientações da Secretaria Executiva de Integridade e Governança



7. AVALIAÇÃO DE RISCOS

Após analisar cada política pública com base no instrumento auxiliar, o gestor, técnico ou analista de políticas públicas de cada órgão pode identificar nas sugestões de ações determinados aspectos, a fim de prever medidas de tratamento como parte do processo de gerenciamento de riscos. Com este procedimento, a tomada de decisão poderá ser realizada de forma a antecipar soluções possíveis para situações prováveis.

Portanto, após a implantação prática das sugestões deste documento, esperamos que você tenha condições de responder às seguintes questões sobre os riscos da ação de cada política pública:

Continuação da política pública

- **Colaboração:** Quais são os principais responsáveis pela continuação da política? A equipe e os avaliadores são adequados para a sua correta condução?
- **Gestão:** Existem mecanismos de supervisão da execução da política para garantir o alcance de sua finalidade?
- **Resultado:** Foram traçados os objetivos da solução da política a curto, médio e longo prazo?
- **Custo:** Mesmo que a política esteja sendo realizada a custos razoáveis (economicidade), é possível diminuir seus gastos?
- **Cenário:** Existe a possibilidade de a continuidade da política ser afetada devido à situação atual?
- **Evidência:** Há evidências de que os resultados da política estão sendo alcançados ao longo do tempo?
- **Planejamento:** Os resultados da política estão sendo alcançados de acordo com os planejamentos anteriormente estabelecidos?
- **Percepção:** Existem instrumentos de coleta das informações da análise da percepção da população que está sendo atendida e seu nível de satisfação? Caso não existam, é possível realizar pesquisa voltada para mensurar e entender os efeitos da política segundo os seus usuários?

Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas

Orientações da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

- **Projeto:** No caso de projetos, os custos de manutenção e operação após a conclusão da obra foram considerados?
- **Tratamento dos Riscos:** Quais as formas de tratar ou mitigar os riscos de insucesso da continuidade da política identificados?
- **Sobreposição:** Foi verificado se há outras ações no âmbito dos órgãos que também se destinam à resolução do mesmo problema? Quais as diferenças entre essas ações e a política em avaliação? Há propostas de coordenação entre essas políticas?
- **Governança:** A estrutura de governança permite participação social em algumas das etapas da sua execução?

Reestruturação da Política

- **Estratégia:** Quais alternativas o órgão pode adotar a fim de permitir à política pública maior efetividade, eficiência e eficácia no momento atual?
- **Custo:** É possível reduzir os gastos na política sem afetar o nível de bens e serviços ofertados?
- **Público-alvo:** Há possibilidade de revisar critérios de elegibilidade ao acesso à política, de modo a reduzir custos?
- **Entrega:** É possível escalonar as entregas da política através dos exercícios financeiros sem perder a funcionalidade do objeto?
- **Público-alvo:** Os bens e serviços ofertados pela política atendem à demanda da sociedade atualmente?
- **Desenho:** O desenho planejado inicialmente quando confrontado com a experiência prática de implementação da política, gera informações e recomendações que possam aprimorar a sua gestão e os seus resultados?
- **Sobreposição:** Há políticas públicas com sobreposições em termos de problemas e objetivos?
- **Efetividade:** Como a entrega dos bens e serviços da política tem sido acompanhado pela gestão da política?
- **Acesso:** Se a política possuir restrição de acesso, há mecanismos de controle da elegibilidade dos beneficiários? Esses mecanismos são efetivos?
- **Governança:** A estrutura de governança pode ser aprimorada a fim de contribuir para a atuação dos atores envolvidos com a política pública por meio da definição clara de suas

Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas

Orientações da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

competências e responsabilidades, e da articulação com os demais órgãos e dos processos, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público?

- **Solução:** É possível encontrar soluções para o problema nas experiências nacionais/internacionais?
- **Tratamento dos Riscos:** Quais as formas de tratar ou mitigar os riscos de insucesso da reestruturação da política identificados?

Interrupção da política pública temporariamente

- **Resultados:** Como a interrupção da política pública pode ser realizada de modo a não afetar (ou afetar minimamente) os bens e serviços que ela executa?
- **Comunicação:** Como será realizada a comunicação da interrupção com os atuais beneficiário da política?
- **Público-alvo:** Existem informações sobre os beneficiários da política que não foram atendidos, de modo que essas informações possam ser utilizadas como grupo de controle para comparação com os atendidos pela política até o momento?
- **Aprimoramento:** É possível aproveitar o período de interrupção da política para aprimorá-la?
- **Impacto:** Há viabilidade de realizar avaliação de impacto da política até o momento?
- **Tratamento dos Riscos:** Quais as formas de tratar ou mitigar os riscos de insucesso da interrupção da política identificados?

Extinção da política pública

- **Desenho:** Quais são as falhas e os erros do desenho da política associados a efeitos não planejados ou não intencionais?
- **Efeito do Peso Morto:** A política tende a proporcionar resultados que já ocorreriam de qualquer forma?
- **Efeito do Vazamento:** Os benefícios da política são recebidos por outros agentes, e não pelo público-alvo?
- **Efeito da Substituição:** O efeito da política favorece um grupo em prejuízo do outro?
- **Efeito do Deslocamento:** Os resultados positivos promovidos pela política são contrabalanceados por resultados negativos da mesma política em outros grupos ou locais?

Gestão de Riscos no Contexto das Políticas Públicas

Orientações da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

- **Disponibilidade dos Dados:** Foi produzido material contendo o que foi feito, quando, onde, para quem e os resultados da política?
- **Lições Aprendidas:** Foi realizado registro dos êxitos e fracassos da política, com vistas a registrar as práticas realizadas?
- **Problema:** Houve outras políticas ou iniciativas que podem ter influenciado o problema?
- **Tratamento dos Riscos:** Quais as formas de tratar ou mitigar os riscos de insucesso da extinção da política identificados?

Após a leitura do material, se você tiver dúvidas sobre o gerenciamento dos riscos e avaliação das políticas públicas de seu órgão, conte com o nosso apoio. Estamos à disposição para ajudá-los pelo e-mail: politicaspUBLICAS@sig.sc.gov.br.

Equipe da Secretaria Executiva de Integridade e Governança

COORDENADORIA DE GESTÃO POR RESULTADOS (COGER)

"O que pode ser medido, pode ser melhorado." Peter Drucker

"O modelo de gestão da Administração Pública Estadual será implementado por meio de indicadores de desempenho e resultados, em um governo pautado na transparência, no controle administrativo, na integridade, na governança e na inovação, objetivando a redução de despesas, o amplo acesso pela sociedade, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a formação prioritária de parcerias entre o Estado e a sociedade".

Lei nº 741, de 12 de junho de 2019, §2º, art. 1º.



POR QUE MEDIR O DESEMPENHO GOVERNAMENTAL?

Diariamente gestores públicos enfrentam o desafio de realizar as entregas que a população tem necessidade e direito. Educação de qualidade, saúde e bem-estar, paz e segurança – dentre outros – são serviços que o Governo deve entregar à sociedade. O poder público deve utilizar com eficiência os recursos financeiros oriundos dos impostos e taxas pagas pelos cidadãos para gerar cada vez mais e melhores serviços, a partir de cada centavo de imposto recolhido.

Por outro lado, o poder público deve utilizar esses recursos de acordo com a previsão legal existente o que, muitas vezes, limita o atendimento das necessidades da população. Aplicar um percentual mínimo dos impostos em educação e saúde, respeitar os limites de folha de pagamento dos servidores e realizar os repasses aos demais poderes são exemplos de obrigações legais a que o gestor público está submetido, cuja fiscalização é exercida pelos Tribunais de Contas, pelo Poder Legislativo e pelo Ministério Público. Estas obrigações legais têm por objetivo garantir o equilíbrio fiscal; ou seja, o Estado não pode gastar mais do que arrecada.

De modo a permitir o atingimento dos objetivos acima elencados foi construído um Modelo de Gestão que prioriza os resultados e a participação dos gestores e técnicos, promovendo o impacto positivo no bem estar dos cidadãos, tornando Santa Catarina o melhor Estado para se viver, visitar, trabalhar e empreender.

O QUE É O MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS?

O Modelo de Gestão por Resultados foi criado como um sistema de avaliação da administração pública, a fim de atender à Lei nº 741, de 12 de junho de 2019, parágrafo 2º, Art. 1º. Serve também como sistema de apoio para o Chefe do Poder Executivo e para o Colegiado de Governo, na tomada de decisão em nível estratégico. Nela, gestores e técnicos do Poder Executivo Catarinense podem diagnosticar a situação, eleger prioridades e tracionar o desempenho nas 4 áreas estratégicas: gestão pública, infraestrutura e mobilidade, desenvolvimento econômico sustentável e desenvolvimento social.

O objetivo geral do Modelo é gerar ações para elevar o desempenho do Governo do Estado a fim de melhorar a gestão pública, investir em infraestrutura, garantir recursos para investimento, melhorar os serviços, promover desenvolvimento econômico e gerar desenvolvimento social.



COMO FUNCIONA O MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS?



Baseado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), o Modelo de Gestão por Resultados é composto por um conjunto de indicadores alinhados à estratégia do Governo, em ciclos anuais. Atualmente, encontra-se no seu terceiro ciclo, sendo desdobrado em 4 áreas estratégicas, 23 áreas de negócio, 98 objetivos estratégicos e 161 indicadores. Essa estruturação permite comparar diferentes tipos de indicadores e a sua consolidação em uma nota que representa o desempenho global da atuação do Governo do Estado.

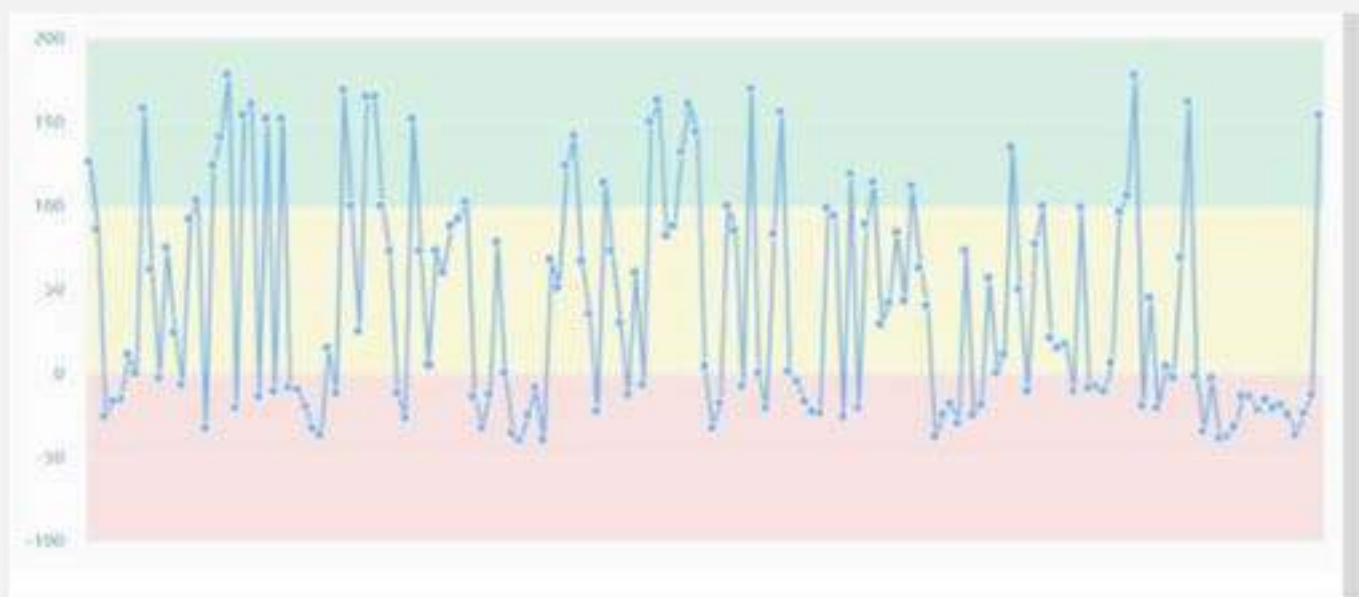
A construção do Modelo de Gestão por Resultados ocorreu da seguinte maneira:

1ª Construção e manutenção do Modelo

- Definição da estratégia a partir de análise de: Plano Plurianual, Plano de Governo, Plano de Desenvolvimento SC 2030 (participação da sociedade em workshops Regionais), planos setoriais, mensagem à Assembleia Legislativa, e entrevistas do Governador;
- Definição dos indicadores com a realização de 215 reuniões com as equipes técnicas e gestores das instituições, que resultaram na definição dos 264 indicadores iniciais, para o ano de 2020;
- Aplicação da metodologia MCDA-C com atribuições de pesos e escalas pertinentes a cada indicador;
- Validação do Modelo pelo Governador;
- Realinhamento anual do Modelo, com inclusão, exclusão e análise dos indicadores, o aprimoramento das descrições e a recalibração dos níveis das métricas;
- Para a construção do ciclo de 2022 foi incorporado ao Modelo a Matriz de Responsabilidade dos Indicadores, a qual se busca a maior integração com as instituições; e
- O início de cada ciclo ocorre em janeiro de cada ano e encerra-se em dezembro.

2ª A rotina de execução (monitoramento, análise e avaliação de resultados dos indicadores):

- Mensalmente os dados são coletados até o 5º dia útil. Isso ocorre ininterruptamente desde dezembro de 2019;
- Análise qualitativa dos dados mensais inseridos no sistema online;
- Consultoria interna aos setores realizada pela própria equipe técnica para a elaboração de Plano de Ação;
- Apresentação dos indicadores e dos seus Planos de Ação nas reuniões do Colegiado que ocorrem semanalmente;
- Realização de reuniões temáticas com as equipes técnicas para solucionar problemas que têm as mesmas características, como por exemplo, mortalidade, estratificação por causas, processo, inovação, projeto;
- Monitoramento da execução e do status do Plano de Ação e seus impactos no indicador; e
- Acompanhamento dos projetos relacionados aos indicadores pelo Escritório de Projetos.



QUAIS OS IMPACTOS POSITIVOS NA GOVERNANÇA?

Com o Modelo de Gestão por Resultados foi possível mudar as práticas de gestão de Governo, tais como:

- Fezmar uma equipe composta por: Governador, Secretários, Pontos Focais das instituições, Secretaria de Estado de Administração e Controladoria-Geral do Estado;
- Participação ativa do Governador, apoiando a boa prática;
- Desenvolvimento da melhoria dos indicadores está alicerçado na melhoria da gestão de projetos (sob liderança do EPROJ), gestão de processos (sob liderança do EPROC), e gestão da inovação (sob liderança do NIDUS);
- Consistência na tomada de decisões dos problemas públicos prioritários, ganhando espaço na agenda governamental;
- Estruturação de um processo replicável, que respeita o ciclo de planejamento, execução, avaliação e retroalimentação, com ritos de gestão focados na melhoria do desempenho;
- Políticas de incentivo e troca de experiências entre as instituições, com o diagnóstico de seus indicadores e com oportunidades de melhorias nos Planos de Ação;
- Engajamento de mais de uma instituição para a solução de um problema público, pela constituição de uma Matriz de Responsabilidades;
- Composição de cada ciclo de indicadores realizado com equipes técnicas e validado pelo Governador; e
- Estabelecimento de métricas quantitativas claras, para indicar a evolução de cada indicador, por meio de três níveis de desempenho: crítico, mercado e excelência.

QUAIS OS PRINCIPAIS RESULTADOS?

O Modelo de Gestão por Resultados auxiliou o Governo de Santa Catarina a obter melhorias em diversas áreas ao priorizar ações, medir a evolução e auxiliar na estruturação de Planos de Ação. Abaixo estão listados alguns dos principais resultados:

- Engajamento das áreas para co-responsabilização e estabelecimento formal de uma Matriz de Responsabilidade: no ciclo atual, mais de 75% dos indicadores contemplam ações de melhoria, envolvendo responsabilidades de mais de uma instituição de Governo, sendo a matriz formalmente pactuada com os envolvidos;
- Foco da atuação em traçar o desempenho e compartilhar informações reais sobre a situação de cada política pública;
- Elaboração e discussão de Planos de Ação para melhoria de cada indicador: elaborada uma estrutura metodológica de acompanhamento que guia os gestores de cada política a identificar e enquadrar o problema público, estratificar as lacunas de desempenho e conceber ações e tarefas que conduzam a uma melhoria objetiva;
- Todas as ações são registradas e compartilhadas em uma única plataforma online. O Portfólio é composto por 244 Planos de Ação de melhoria, sendo que alguns destes planos resultaram em impactos expressivos;
- Integração com a gestão de projetos, alcançada pela estruturação e/ou portfólio de projetos; e
- Mudança cultural no Governo, criando conteúdo e compartilhamento de informações interseoriais para a alta gestão.

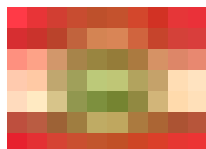
O esforço conjunto de todos os Secretários de Estado, Dirigentes dos órgãos/entidades, Pontos Focais, equipes técnicas e de coordenação – sob a liderança do Chefe do Poder Executivo – contribuem para tornar Santa Catarina mais desenvolvida. Por meio do alinhamento do Plano de Governo com os ODS, das práticas Environmentais (Ambiental), Social e Governance (Governança) e do Plano de Desenvolvimento 2030, o Governo catarinense possibilita ao cidadão a visão de curto, médio e longo prazo nos resultados pretendidos.

Indicativos do foco na gestão de resultados são a conquista da vice-liderança no Ranking de Competitividade dos Estados Brasileiros, do Centro de Liderança Pública (CLP) e o Prêmio Excelência em Competitividade de Destaque Internacional, ao ser reconhecida como a unidade da federação com o maior número de indicadores acima do país médio da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Com isso, têm-se a maior efetividade nas políticas públicas e promoção de melhores resultados, em menor prazo e com menos custos.

ORIENTAÇÕES TÉCNICAS

- i** **QUAL É O CRONOGRAMA DAS REUNIÕES DO COLEGIADO?**
R: Semanalmente, todas às terças-feiras.
- i** **QUEM PARTICIPA DAS REUNIÕES DO COLEGIADO?**
R: O governador, gestores dos órgãos do poder executivo, pontos focais de cada órgão, servidores responsáveis por planos de ação e a equipe de coordenação do modelo.
- i** **COMO CONSTRUIR O PLANO DE AÇÃO DO INDICADOR?**
R: Cada indicador deve possuir um plano de ação registrado na plataforma online. O plano de ação tem o objetivo de planejar e estruturar o esforço para a melhoria do indicador. O primeiro passo é identificar a melhor forma de dividir o esforço a ser realizado em estratos. Os estratos são as etapas que, empilhadas, representam pedaços da melhoria do indicador. A estratificação pode ser realizada por população-alvo, causas, etapas a cumprir, entre outras. Cada estrato é composto por um conjunto de ações e tarefas que são registradas e acompanhadas, contemplando as datas de início previsto, término previsto e término realizado, além de resultados esperados, situação atual, custos e responsáveis.
- i** **QUEM TEM ACESSO AOS INDICADORES?**
R: O governador, gestores dos órgãos do poder executivo, pontos focais de cada órgão, servidores responsáveis pelos planos de ação e a equipe de coordenação do modelo.
- i** **COMO SOLICITAR ACESSO À PLATAFORMA ONLINE?**
R: O acesso ao sistema é dado somente aos servidores das entidades. A solicitação de acesso à plataforma deverá ocorrer por intermédio do Ponto Focal do órgão e por e-mail (coger@sea.sc.gov.br) contendo os seguintes dados: nome completo, CPF, e-mail e nome do órgão.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PLANO DE AÇÃO
SC + MORADIA

Contexto

SEA | SC - Governo do Estado de Santa Catarina

Nome

SC + Moradia

Status

Ativo

Indicador

SC/SEA - 2022
Desenvolvimento Social
Assistência Social
Habitação
SC + MORADIA

Objetivo

Promover em parceria com os municípios de IDH Médio qualidade de vida às famílias catarinenses em situação de extrema pobreza e pobreza por meio do acesso à moradia, com objetivo de repasse de R\$ 70.000.000,00 (setenta milhões de reais) até o final do ano de 2022.

Responsável

Diretoria de Habitação e Regularização Fundiária

Evolução



Estrato:

Diagnóstico Habitacional

Diante da dissolução, liquidação e extinção da Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina (COHAB) e as novas atribuições com a Reforma Administrativa de 2019 a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social (SDS), responsável pela política de Habitação e Regularização Fundiária, direcionou esforços na reformulação e construção da política habitacional no estado, viabilizando assim estudos das necessidades e demandas de cada município.

Ações propostas:

Ação Proposta

DIAGNÓSTICO HABITACIONAL COM OS GESTORES MUNICIPAIS - 2019

Responsável

Gerência de Projetos Habitacionais

Início Previsto

01/04/2019

Término Previsto

01/08/2019

Término Realizado

01/10/2019

Local

Situação

Custo

Resultado Esperado

Coletar dados para subsidiar ações mais assertivas na política habitacional do Estado.

Justificativa

Compreender a política habitacional no Estado de Santa Catarina por meio das Secretarias municipais de Assistência Social e Habitação

Tarefas/Etapas

Tarefa	Início Previsto	Término Previsto	Término Realizado	Situação
--------	-----------------	------------------	-------------------	----------

Ação Proposta

DIAGNÓSTICO HABITACIONAL COM BASE NO CADÚNICO - Atualização Trimestral

Responsável

Gerência de Projetos Habitacionais / Gerencia de Tecnologia e Informação

Início Previsto

01/07/2019

Término Previsto

01/10/2019

Término Realizado

15/10/2019

Local

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social

Situação

Encerrada

Custo

(não definido)

Resultado Esperado

Identificar, coletar e filtrar através da base de dados do Cadastro Único dados sobre a qualidade da moradia da população mais vulnerável do estado de Santa Catarina.

Justificativa

O Cadastro Único para Programas Sociais - CadÚnico é instrumento de identificação e caracterização sócio-econômica das famílias brasileiras de baixa renda, a ser obrigatoriamente utilizado para seleção de beneficiários e integração de programas sociais do Governo Federal voltados ao atendimento desse público. O CadÚnico é constituído por sua base de dados, instrumentos, procedimentos e sistemas eletrônicos. II - família de baixa renda: a) aquela com renda familiar mensal per capita de até meio salário mínimo; ou b) a que possua renda familiar mensal de até três salários mínimos; IV - as informações declaradas pela família serão registradas no ato de cadastramento, por meio do formulário devendo conter informações relativas aos seguintes aspectos: a) identificação e caracterização do domicílio;

Tarefas/Etapas

Tarefa	Início Previsto	Término Previsto	Término Realizado	Situação
--------	-----------------	------------------	-------------------	----------

Ação Proposta

VIAGEM A CAMPO - 2019

Responsável

Gerência de Projetos Habitacionais

Início Previsto

28/10/2019

Término Previsto

15/11/2019

Término Realizado

15/11/2019

Local

Municípios do Estado de Santa Catarina

Situação

Encerrada

Custo

(não definido)

Resultado Esperado

Confrontar o Diagnóstico habitacional com a realidade, coleta de dados, levantamento fotográfico e compreensão do tema em estudo.

Justificativa

O trabalho de campo possibilita a aproximação do pesquisador com a realidade e obtém-se uma experiência direta com a situação de estudo. Os municípios visitados do Estado de Santa Catarina foram escolhidos por meio do número elevado de unidades habitacionais sem banheiro, unidades habitacionais com piso de terra e unidades habitacionais com parede de taipa ou palha, por assim considerar-se o cenário atual mais precário e relevante de ser conhecido pela equipe da Diretoria de Habitação e Regularização Fundiária, com base nos dados levantados pelo Cadastro Único. Para tanto considerou-se também na escolha os municípios que apresentaram um baixo índice de Desenvolvimento Humano (IDH) no estado de Santa Catarina.

Tarefas/Etapas

Tarefa	Início Previsto	Término Previsto	Término Realizado	Situação
--------	-----------------	------------------	-------------------	----------

Ação Proposta

PROPOSTA DE PROGRAMA HABITACIONAL DE INTERESSE SOCIAL PARA O ESTADO DE SANTA CATARINA

Responsável

Diretoria de Habitação e Regularização

Início Previsto

02/03/2020

Término Previsto

02/03/2020

Término Realizado

(não definido)

Local

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social

Situação

Em andamento

Custo

(não definido)

Resultado Esperado

Apresentação de diretrizes projetuais a serem consideradas em Programas Habitacionais de Interesse Social do Estado de Santa Catarina.

Justificativa

A partir dos estudos em gabinete e a campo é possível avançar na política habitacional do estado submetendo proposta de Programa Habitacional afim de contemplar as diversas regiões do Estado de Santa Catarina, e apresentar soluções para o setor de habitação.

Tarefas/Etapas

Tarefa	Início Previsto	Término Previsto	Término Realizado	Situação
--------	-----------------	------------------	-------------------	----------

Ação Proposta

DIAGNÓSTICO HABITACIONAL COM OS GESTORES MUNICIPAIS - 2021/2022 - Atualização Bienal

Responsável

Gerência de Projetos Habitacionais

Início Previsto

08/11/2021

Término Previsto

25/03/2022

Término Realizado

(não definido)

Local

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social

Situação

Em andamento

Custo

R\$ 0,00

Resultado Esperado

Coletar dados para subsidiar ações mais assertivas na política habitacional do Estado

Justificativa

Atualização bienal com intuito de compreender a política habitacional no Estado de Santa Catarina por meio das Secretarias municipais de Assistência Social e Habitação.

Tarefas/Etapas

Tarefa	Início Previsto	Término Previsto	Término Realizado	Situação
--------	-----------------	------------------	-------------------	----------

Estrato:**Programa SC + Moradia****Ações propostas:****Ação Proposta**

Repasse de até R\$70.000.000,00 (setenta milhões de reais) por meio de transferência especial para os municípios de IDH Médio (até 0,699 - IBGE 2010) afim de subsidiar a construção de até 15 unidades habitacionais por município, com área mínima de 45m², em formato de cessão de uso e registrado prioritariamente em nome da Responsável Familiar (RF) do sexo feminino.

Responsável

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social

Início Previsto

04/01/2021

Término Previsto

20/12/2022

Término Realizado

(não definido)

Local	Situação	Custo
Municípios de IDH até 0,699 (IBGE 2010) do Estado de Santa Catarina	Em andamento	R\$ 70.000.000,00

Resultado Esperado

Proporcionar acesso a moradia adequada em parceria com os municípios à famílias que se encontram no Cadastro único em situação de pobreza e extrema pobreza através de cessão de uso pelo período de até 10 anos, podendo ser igual renovados, com atendimento prioritário de Responsável familiar do sexo feminino e preferencial a famílias sem sanitários em suas residências, amparadas pelos serviços de saúde, assistência social e educação.

Justificativa

Segundo diagnóstico de 2019, Santa Catarina possui um déficit habitacional total de 206.532 mil famílias, destas 53.549 mil vivem em áreas de risco. O diagnóstico elaborado em 2019, mostra ainda que 151.445 famílias vivem em áreas irregulares. Além disso, desde 2010, o estado não possuía nenhum programa de habitação 100% subsidiado. Conforme dados do Cadastro Único - Base de dados de setembro de 2021 - cerca de 361.749 famílias catarinenses vivem em extrema pobreza. E 171.392 em situação de pobreza. Consta-se ainda que 8.719 famílias encontram-se com unidades habitacionais sem sanitário, piso em terra e parede de taipa e palha. Supõem-se que o programa também irá refletir em aumento no Índice de Desenvolvimento Humano -IDH dos municípios contemplados.

Tarefas/Etapas

Tarefa	Início Previsto	Término Previsto	Término Realizado	Situação
DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS PRELIMINARES Responsável: Gerencia de Projetos Habitacionais Obs.: Com base no resultado do Diagnóstico Habitacional	04/01/2021	30/01/2021	30/01/2021	Encerrada
DEFINIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DO PROGRAMA DEFINIÇÃO PELO MODELO DE TRANSFERENCIA ESPECIAL DE RECURSOS Responsável: SDS e SEF Obs.: Em reunião com a Secretaria da Fazenda, indicou-se o modelo de transferência especial de recursos, conforme Emenda Constitucional nº 81, de 1º de julho de 2021 e portaria SEF 121/2021	02/08/2021	02/10/2021	02/10/2021	Encerrada
DEFINIÇÃO DOS VALORES REPASSADOS POR MUNICÍPIO Responsável: SEF	20/09/2021	20/09/2021	20/09/2021	Encerrada
DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS BÁSICOS DE ESCOLHA DOS BENEFICIÁRIOS Responsável: SDS	20/09/2021	20/09/2021	20/09/2021	Encerrada
LANÇAMENTO DO PROGRAMA HABITACIONAL - SC + MORADIA Responsável: Governador de Santa Catarina e SDS	19/10/2021	19/10/2021	19/10/2021	Encerrada
RECEBIMENTO DOS PLANOS DE TRABALHO E TERMO DE COMPROMISSO DOS 61 MUNICÍPIOS CONTEMPLADOS Responsável: SDS Obs.: Encaminhados para a Casa Civil	19/10/2021	29/10/2021	05/11/2021	Encerrada
RECEBIMENTO DA MATRÍCULA DO TERRENO MUNICIPAL Responsável: Gabinete da SDS	15/11/2021	30/11/2021	N/D	Em andamento
MEDIDA PROVISÓRIA SC + MORADIA Responsável: Consultoria Jurídica e área técnica Obs.: Em construção com a Defesa Civil	18/11/2021	20/12/2021	18/03/2022	Encerrada
AUTORIZAÇÃO DA CASA CIVIL Responsável: CASA CIVIL	11/03/2022	17/03/2022	N/D	Em andamento
PUBLICAÇÃO PORTARIA DE FAZENDA	18/03/2021	24/03/2021	N/D	Em andamento
COMUNICAÇÃO AOS ORGÃOS DE CONTROLE Responsável: CASA CIVIL	24/03/2022	30/03/2022	N/D	Em andamento
ENCAMINHAMENTO OS PROCESSOS AOS NÚCLEOS DE GESTÃO DE CONVÊNIOS DO ESTADO Responsável: CASA CIVIL	30/03/2022	01/04/2022	N/D	Em andamento
Anexação do contrato demonstrativo do valor licitado Novo plano de Trabalho no caso de Redução do Valor Cronograma de Execução Responsável: Núcleo de Gestão de Convênios	02/04/2022	06/04/2022	N/D	Em andamento
ANÁLISE E APROVAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO PELA UNIDADE GESTORA Responsável: SDS	07/04/2022	01/07/2022	N/D	Em andamento
LIQUIDAÇÃO E PAGAMENTO Responsável: SDS	14/04/2022	01/07/2022	N/D	Em andamento

PROGRAMA DE

PREVENÇÃO AO ASSÉDIO

MORAL NO AMBIENTE

DE TRABALHO



SEA
SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

CGE
CONTROLADORIA-GERAL DO
ESTADO DE SANTA CATARINA



GOVERNO DE
**SANTA
CATARINA**

GOVERNADOR DO ESTADO

Jorginho Mello

VICE-GOVERNADORA DO ESTADO

Marilisa Boehm

CONTROLADOR-GERAL DO ESTADO

Marcio Cassol Carvalho

SECRETARIO DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Vânio Boing

CONTROLADORA-GERAL ADJUNTA DO ESTADO

Simone de Souza Becker

SECRETÁRIA-ADJUNTA DA ADMINISTRAÇÃO

Maria Teresinha Debatin

DIRETORA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE - CGE

Marisa Zikan da Silva

EXPEDIENTE

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO

Fernanda Matsukura Lindemeyer Pieri

Jéssica Machado Costa Firmiano

SECRETARIA DO ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Rafaela Luiza Trevisan

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO/CGE

Edição - Cléia Schmitz

Design - Claudio Dubina Neto

POR QUE FALAR DE ASSÉDIO MORAL?

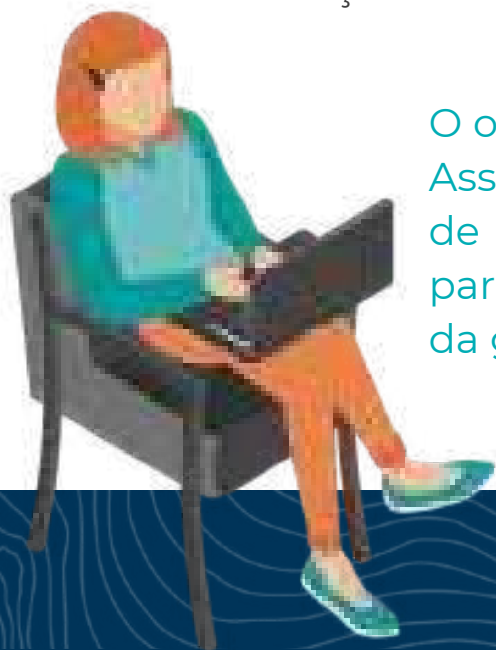
Há riscos de assédio moral ou sexual em 70% dos órgãos e entidades do Executivo estadual de Santa Catarina.

É o que mostra o mapeamento de riscos de integridade, realizado em 2022 pela Controladoria-Geral do Estado, por meio da Diretoria de Integridade e Compliance.

O levantamento mostra que debater o tema, investir em orientação e promover o combate ao assédio moral é uma necessidade premente. Esse é o objetivo do **Programa de Prevenção ao Assédio Moral no Ambiente de Trabalho.**

O combate ao assédio moral também está pactuado no Programa de Prevenção de Violência, Discriminação e Assédio no Trabalho **(PREVIAT/SC)**, previsto no Manual de Saúde e Segurança do Servidor (decreto nº 2386/2022). Ele prevê ações para coibir a violação da dignidade do servidor.

O objetivo do Programa de Prevenção ao Assédio Moral é garantir a manutenção de um ambiente de trabalho saudável para o bem-estar de todos e a eficiência da gestão pública.

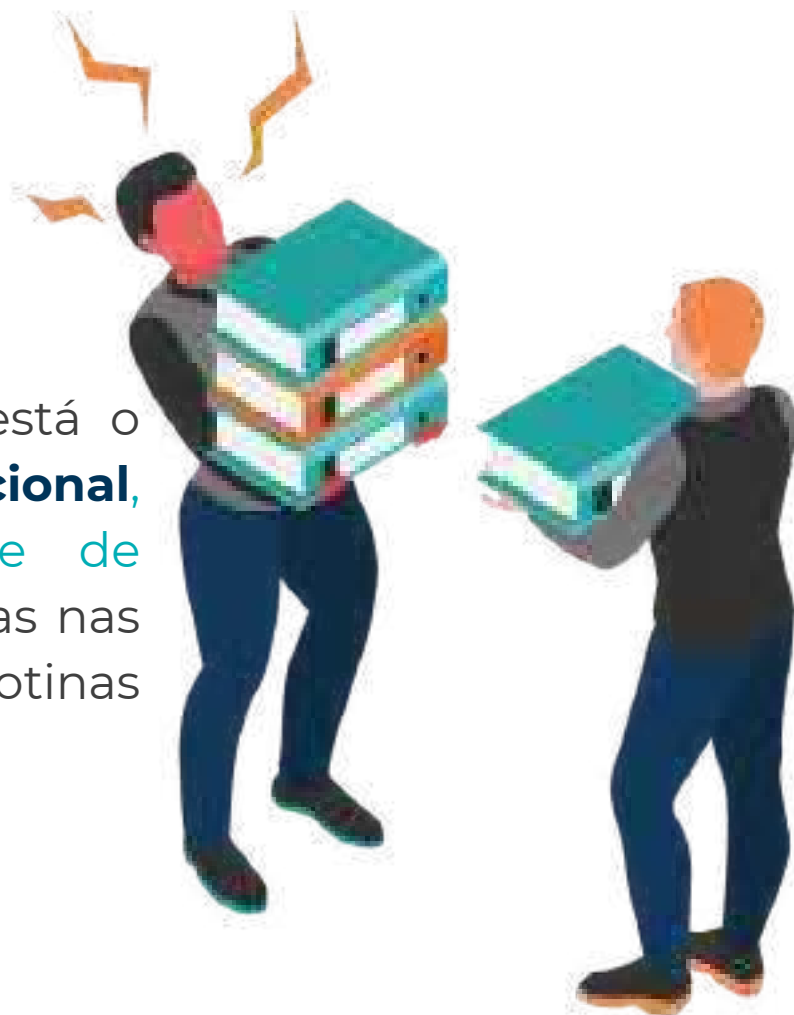


O QUE É ASSÉDIO MORAL?

O **Manual de Saúde e Segurança do Servidor Público** de Santa Catarina define a violência no ambiente de trabalho como toda e qualquer **ação ou comportamento, explícito ou sutil, que resulte em agressão, humilhação ou ameaça ao servidor** ou aos indivíduos relacionados a ele.

Essas condutas podem causar danos psicológicos e adoecimento, afetando a saúde, a segurança e o bem-estar dos envolvidos.

Dentro desse contexto, está o **assédio moral organizacional**, um **processo incessante de práticas abusivas**, aplicadas nas políticas, estratégias e rotinas da organização.



TIPOS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

1

ASSÉDIO INTERPESSOAL

O que é

Ocorre em relação a alvos específicos, frequentemente envolvendo interações entre dois indivíduos ou entre um grupo e um indivíduo.

O objetivo

Causar prejuízos à vítima como levá-la a pedir demissão/exoneração, transferência, mudança de cargo etc.

Exemplos:

1)

Líder que isola funcionário em uma sala, sem qualquer contato com outros colegas e sem atribuir qualquer atividade para forçá-lo a pedir exoneração, remoção, mudança de setor;

2)

Dispensar o servidor atribuindo a causa à doença relacionada ao trabalho.

Recomendação

Afastamento ou transferência do agressor ou ainda solicitação verbal e/ou por escrito para mudança de comportamento por parte dele.

2

ASSÉDIO ORGANIZACIONAL/ COLETIVO/INSTITUCIONAL:

O que é

Condutas abusivas e humilhantes – sutis ou explícitas - direcionadas a todos os servidores ou a alvos específicos. O assediador encontra justificativa para suas ações em normas e valores organizacionais, conferindo-lhes aparente “normalidade”, naturalizando o assédio.

O objetivo

Estabelecer controle por meio da aceitação de regras implícitas ou explícitas da organização, como o cumprimento de metas, restrições no uso de pausas, métodos de trabalho, entre outros. As represálias impostas são utilizadas como elementos do sistema de gratificação e punição, visando manter esse comportamento opressivo.

Exemplos

- 1) Práticas que exigem de servidores que passem por situações vexatórias como fazer brincadeiras ofensivas e constrangedoras sistematicamente;
- 2) Líder que constantemente trata seus subordinados com gritos e falas de forma desrespeitosa.

Recomendação

Promoção de discussões sobre as condições de trabalho, o controle e a gestão. A abertura para dialogar sobre esses temas é essencial para garantir um ambiente de trabalho saudável e justo.



ELEMENTOS QUE PODEM INDICAR O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

1

Prática continuada, ou seja, violência que se estende ao longo do tempo.

2

Atitudes abusivas que suscitam vergonha ou constrangimento.

3

Ações que objetivam **desestabilizar emocionalmente a vítima** e/ou degradar psicologicamente o ambiente de trabalho.

São inaceitáveis!

- Ofensa física contra qualquer pessoa durante o serviço, exceto em caso de legítima defesa;
- Ofensa física contra outro funcionário fora do serviço, mas relacionado a este, exceto em caso de legítima defesa.

É infração punível com suspensão de até 30 dias

- Ofensa moral contra qualquer pessoa no recinto da organização.

QUAL A DIFERENÇA ENTRE ASSÉDIO MORAL E DANO MORAL?

O **assédio moral** surge das condutas **repetidas** que violam a integridade moral do indivíduo.

O **dano moral** representa a ofensa, lesão ou violação, **única ou reiterada**, de um bem jurídico não patrimonial relacionado aos direitos fundamentais da personalidade, tais como: privacidade, intimidade, honra, imagem, nome, reputação, liberdade, vida e integridade psíquica.

A prática de assédio moral resulta em dano moral, tornando o agressor responsável por repará-lo, muitas vezes através de indenização. No entanto, é importante ressaltar que **nem todo dano moral configura assédio moral**.

Exemplo

Uma trabalhadora que foi xingada **uma única vez pela sua chefe** na frente de clientes poderia buscar indenização por dano moral, visto que sua imagem e honra foram afetadas. No entanto, não seria possível alegar assédio moral com base apenas nesse fato isolado, pois o requisito da **prática reiterada** de condutas não estaria presente.



O ASSÉDIO MORAL PODE SER CONSIDERADO ATO DISCRIMINATÓRIO?

Existe uma estreita relação entre assédio moral e discriminação, embora sejam fenômenos distintos. **Atos discriminatórios podem desencadear a prática de assédio moral**, especialmente quando direcionados a grupos vulneráveis.

Exemplo

Uma pessoa revela sua orientação sexual, posição política ou mesmo uma doença grave no ambiente de trabalho. Em seguida, passa a ser alvo de atitudes repetidas de perseguição, humilhação e constrangimento devido à postura discriminatória do agressor ou agressores. Neste caso, a discriminação é a motivação para o assédio, justificando por que mulheres, pessoas com deficiência, a população negra, a comunidade LGBTIQIAP+, pessoas idosas e minorias étnicas, dentre outros, são os maiores alvos.



No entanto, é importante destacar que nem toda prática de assédio moral tem como base a discriminação, assim como nem todo ato discriminatório pontual configura assédio moral. **Ambos são problemas distintos, mas que podem se relacionar em determinados contextos.**

O ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No serviço público, o assédio moral caracteriza-se por **condutas repetitivas do agente público** que, excedendo os limites das suas funções, atinge a autoestima, a autodeterminação, a evolução na carreira e a estabilidade emocional de um colega de trabalho. A conduta pode ser por ação, omissão, gestos ou palavras.

CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL

- Abuso do poder diretivo;
- Busca incessante do cumprimento de metas;
- Cultura autoritária;
- Despreparo da liderança para o gerenciamento de pessoas;
- Rivalidade no ambiente de trabalho.

ATENÇÃO!

O assédio moral pode ocorrer tanto durante a jornada de trabalho quanto fora dela (em viagens, eventos e atividades sociais relacionadas ao trabalho; em ambiente virtual, o cyberbullying).

IMPORTANTE! NÃO É PRECISO O ADOECIMENTO DA VÍTIMA PARA COMPROVAR QUE NÃO EXISTE OFENSA MÍNIMA PARA CARACTERIZAR O ASSÉDIO MORAL.

O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL!

Exigência profissional

Exigir que o trabalho seja cumprido com eficiência e estimular o cumprimento de metas de produtividade dentro de padrões de razoabilidade.

Cobranças, críticas e avaliações (feedback ou feedforward)

Na rotina profissional é natural existir cobranças, críticas e avaliações sobre o trabalho e o comportamento dos colaboradores, com a perspectiva de desenvolvimento do agente público, por exemplo, tendo eventuais reclamações por tarefa não cumprida ou realizada com displicência.

Aumento do volume de trabalho

Dependendo do tipo de atividade desenvolvida, pode haver períodos com maior volume de tarefas. A realização de serviço extraordinário é possível, dentro dos limites da legislação e por necessidade de serviço. A sobrecarga de trabalho só pode ser vista como assédio moral se usada para desqualificar especificamente um indivíduo ou como forma de punição.

Más condições de trabalho

A condição física do ambiente de trabalho (ambiente pequeno e pouco iluminado, por exemplo) não representa assédio moral, a não ser que o profissional seja colocado nessas condições com o objetivo de desmerecê-lo frente aos demais.

Penalidades

Aplicar penalidades em caso de descumprimento de normas legais e/ou internas faz parte de toda organização.

Controle de ponto

A ferramenta não é meio de intimidação, pois serve para o controle da frequência do quadro de pessoal da organização.

Aborrecimentos e conflitos

Divergências profissionais, por exemplo, não ter uma ideia acolhida pela chefia ou ser ocasionalmente contrariado, não caracterizam assédio moral. O foco é o trabalho, e não a pessoa. Ainda que eu tenha apreço pelo meu colega (no nível pessoal e/ou profissional) eu posso discordar dele. E ainda que eu não goste do meu colega (como pessoa e/ou profissional) eu preciso considerar as contribuições que ele tem a fazer, no trabalho, e sempre de forma respeitosa. Devo ouvir o outro, ainda que eu discorde. Jamais agredir, ridicularizar, desconsiderar, desqualificar.



COMO IDENTIFICAR O ASSÉDIO MORAL?

Sob o ponto de vista hierárquico

Vertical descendente

De cima para baixo, ou seja, do superior para o colaborador. O assédio é caracterizado pela pressão da chefia em relação aos colaboradores.

Vertical ascendente

De baixo para cima, do colaborador para o superior é tido como assédio praticado por colaborador(a) ou grupo de colaborador(es) contra a chefia.

Horizontal

Assédio praticado na mesma hierarquia entre os colegas de trabalho.

Misto

É o acúmulo do assédio moral vertical e horizontal. Em geral, a agressão se inicia com a chefia e é seguida pelos colegas da vítima.

EXEMPLOS DE ASSÉDIO MORAL

SOBRECARRREGAR

- Impor condições e regras de trabalho personalizadas a determinado servidor, diferentes das que são cobradas dos demais, sendo mais trabalhosas ou até mesmo inúteis;
- Sobrecarregar o servidor com novas tarefas ou retirar trabalhos que habitualmente lhe competia, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência;
- Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas;
- Manipular informações, deixando de repassá-las com a antecedência necessária para a realização de atividades no prazo habitual.

EXCLUIR

- Retirar o trabalho que, normalmente, competia ao servidor;
- Ignorar a presença do servidor e dirigir-se somente aos outros;
- Isolar fisicamente o servidor no ambiente de trabalho e até mesmo em confraternizações corporativas, para que este não se comunique com os demais;
- Privá-lo do acesso aos instrumentos necessários para realizar o seu trabalho.;
- Não atribuir atividades, deixando a vítima sem quaisquer tarefas a cumprir.

ATRIBUIR TAREFAS DESNECESSÁRIAS

- Determinar prazos desnecessariamente curtos para a finalização de um trabalho;
- Fornecer informações que levem a vítima ao erro;
- Atribuir, de propósito e com frequência, tarefas inferiores ou superiores, distintas das suas atribuições.

HUMILHAR, OFENDER

- Demandar tarefas humilhantes;
- Gritar ou falar, sistematicamente, de forma desrespeitosa;
- Contestar, a todo o momento, as decisões do servidor e interrompê-lo com frequência impedindo a vítima de falar;
- Humilhar e/ou discriminar devido à orientação sexual, origem, gênero, religião, convicções políticas ou idade (entre outros), espalhando rumores sobre a honra, saúde ou desempenho profissional;
- Divulgar boatos ofensivos sobre a moral da vítima;
- Impor punições vexatórias;
- Fazer brincadeiras ofensivas e constrangedoras de forma sistemática;
- Criticar a sua vida particular, preferências ou convicções pessoais, ideológicas, religiosas e/ou políticas;
- Atribuir problemas de ordem psicológica ou insinuar a existência de doença mental;
- Agredir verbalmente, ou ameaçar com outras formas de violência física e/ou emocional;
- Reclamar e criticar tudo o que é feito, mesmo sem motivo.

CONTROLE EXCESSIVO

- Vigiar excessivamente a vítima;
- Limitar o número de vezes e monitorar o tempo em que a vítima permanece no banheiro;
- Instigar o controle de um trabalhador sobre o outro fora do contexto da estrutura hierárquica espalhando, assim, a desconfiança e impedindo a solidariedade entre colegas.

PRIVACIDADE

- Invadir a intimidade da vítima, procedendo a escutas de ligações telefônicas, mensagens em aplicativos ou correio eletrônico.

CERCEAMENTO DE DIREITOS

- Coagir para que a vítima não exerça seus direitos estatutários ou trabalhistas;
- Desconsiderar problemas de saúde ou recomendações médicas;
- Pressionar para a vítima não fazer valer seus direitos (férias, licenças, honorários, entre outros);
- Ameaçar demissão frequentemente da vítima;
- Fornecer sinais ou indicações para forçar pedido de desligamento ou para o servidor largar o trabalho;
- Retirar equipamentos/instrumentos ou condições necessárias para realizar o trabalho;
- Retirar a autonomia do servidor ou contestar, sistematicamente, suas decisões.

ASSÉDIO MORAL COM MULHERES

- Fazer insinuações de incompetência ou incapacidade e relacioná-las ao fato de ser mulher;
- Questionar a sanidade mental pelo fato de ser mulher;
- Ridicularizar a vítima ou infantilizar, pelo fato de ser mulher;
- Interferir no planejamento familiar das mulheres, sugerindo que não engravidem;
- Apropriar-se das ideias de mulheres, sem dar-lhes o devido reconhecimento.;
- Interromper constantemente mulheres no ambiente de trabalho;
- Dificultar ou impedir que as gestantes compareçam a consultas médicas ou exames;
- Emitir críticas ao fato de a mulher ter engravidado;
- Desconsiderar recomendações médicas às gestantes e distribuir tarefas inadequadas;
- Desqualificar repetitivamente a opinião técnica da mulher em sua área de conhecimento;
- Proferir piadas de cunho sexista.

CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

Para a vítima

- **Depressão, irritabilidade, ansiedade, crises de choros;**
- **Esgotamento emocional, fadiga crônica, insônia;**
- **Alcoolismo e outros quadros de dependência química;**
- **Dores musculares, pressão alta, aumento ou perda de peso;**
- **Diminuição da concentração e memorização;**
- **Perda do significado do trabalho;**
- **Abandono das relações pessoais, problemas familiares;**
- **Apatia.**

Os danos destacados podem contribuir para a incapacidade laborativa parcial ou total e repercutirem em aposentadoria por invalidez, muitas vezes precoce, inclusive. É importante ressaltar que todo esse processo, além de adoecer o ambiente de trabalho, pode provocar o afastamento do colaborador.

Para a instituição

- **As condições do trabalho são degradadas com redução da produtividade e do nível de criatividade;**
- **Poderá surgir aumento de pedidos de Licença para Tratamento de Saúde (LTS) e indenizações trabalhistas;**
- **Poderá ocorrer prejuízo da imagem institucional e do serviço público perante a sociedade;**
- **É possível que aumentem os casos de doenças emocionais, de acidentes de trabalho e danos aos equipamentos;**
- **Poderá gerar aumento do número de faltas e de rotatividade, além de alteração constante de lotação ou de posto de trabalho.**

FUI VÍTIMA, O QUE POSSO FAZER?

Em primeiro lugar, livre-se do sentimento de culpa, uma vez que a irregularidade da conduta não depende do comportamento da vítima, mas sim do agressor.

A “culpa” pelo assédio é do assediador, JAMAIS do assediado.

NÃO SE CALE!

- Deixe claro ao assediador que você não tolera tal comportamento e que a ação se configura como assédio. Diga, claramente, **NÃO** ao assediador;
- Rompa o silêncio e busque o auxílio de outras pessoas.

PREVINA OCORRÊNCIAS

- Evite conversar e permanecer sozinho(a), sem testemunhas, com o(a) assediador(a).



PEÇA AJUDA

- Peça a um colega que observe a conduta do (a) assediador(a) em relação a você;
- Compartilhe a situação e busque o apoio de colegas, amigos e familiares;
- Informe ao seu superior hierárquico direto a situação;
- Busque apoio e orientação psicológica;
- Solicite acolhimento/apoio/atendimento à Equipe Multiprofissional de Saúde e Segurança do Servidor (EMSS). Na ausência de EMSS, peça ajuda para o setorial de Gestão de Pessoas ou à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Paute seu comportamento observando a conduta ética.

REGISTRE



- Anote todas as abordagens de caráter moral sofridas: dia, mês, ano, hora, local ou setor, descrição dos fatos, nome do(a) assediador(a), nome dos colegas que testemunharam os casos etc. Faça uma espécie de diário e compartilhe com alguém da sua confiança (familiar, amigo);
- Reúna mensagens eletrônicas, prints de telas, vídeos, fotos, registro de ligações telefônicas, bilhetes, áudios, gravações, testemunhas, entre outros;
- Reúna laudos médicos ou psicológicos de afastamentos por adoecimento causados pelo assédio moral.

DENUNCIE!

Denuncie para que outras pessoas não passem pela mesma situação, para combater a cultura do silêncio e para fortalecer o uso da Ouvidoria a fim de extinguir tais comportamentos.

As ouvidorias são um importante canal de combate ao assédio moral. Acesse o formulário de denúncia em www.ouvidoria.sc.gov.br ou ligue para **0800 644 8500** no horário das 13h às 19h em dias de efetivo serviço no Poder Executivo Estadual.



**ESCANEIE
O QR
CODE E
SAIBA
MAIS**

FIQUE LIGADO!

Denúncia caluniosa: a pessoa que fizer uma falsa acusação pode ser processada por calúnia, injúria e difamação.

VOCÊ DECIDE QUAL CAMINHO TOMAR!

Fluxos da prevenção
ao assédio Moral no
ambiente de trabalho

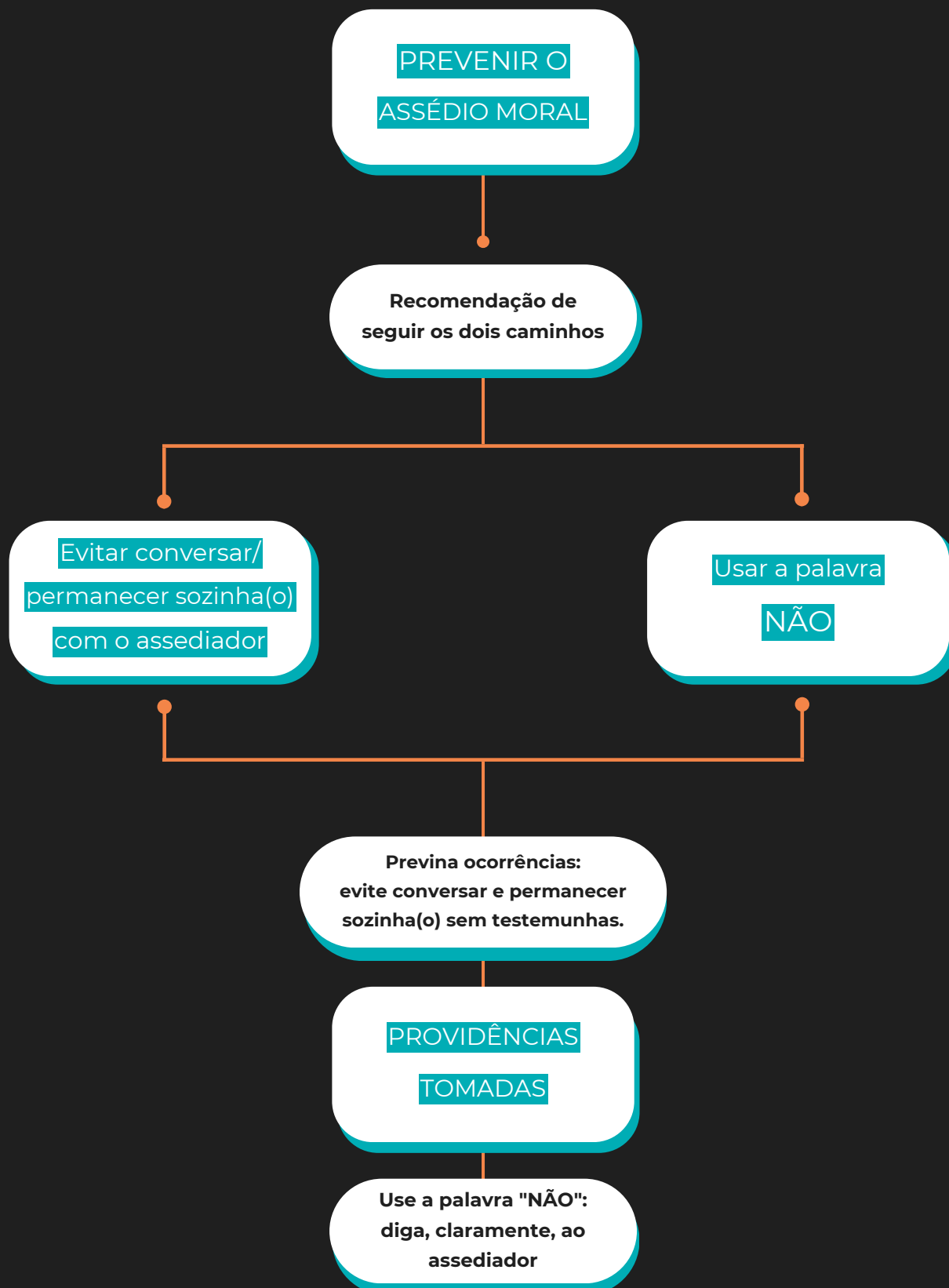
Pode escolher
qualquer um dos caminhos:
separados ou de forma
concomitante

PREVENÇÃO

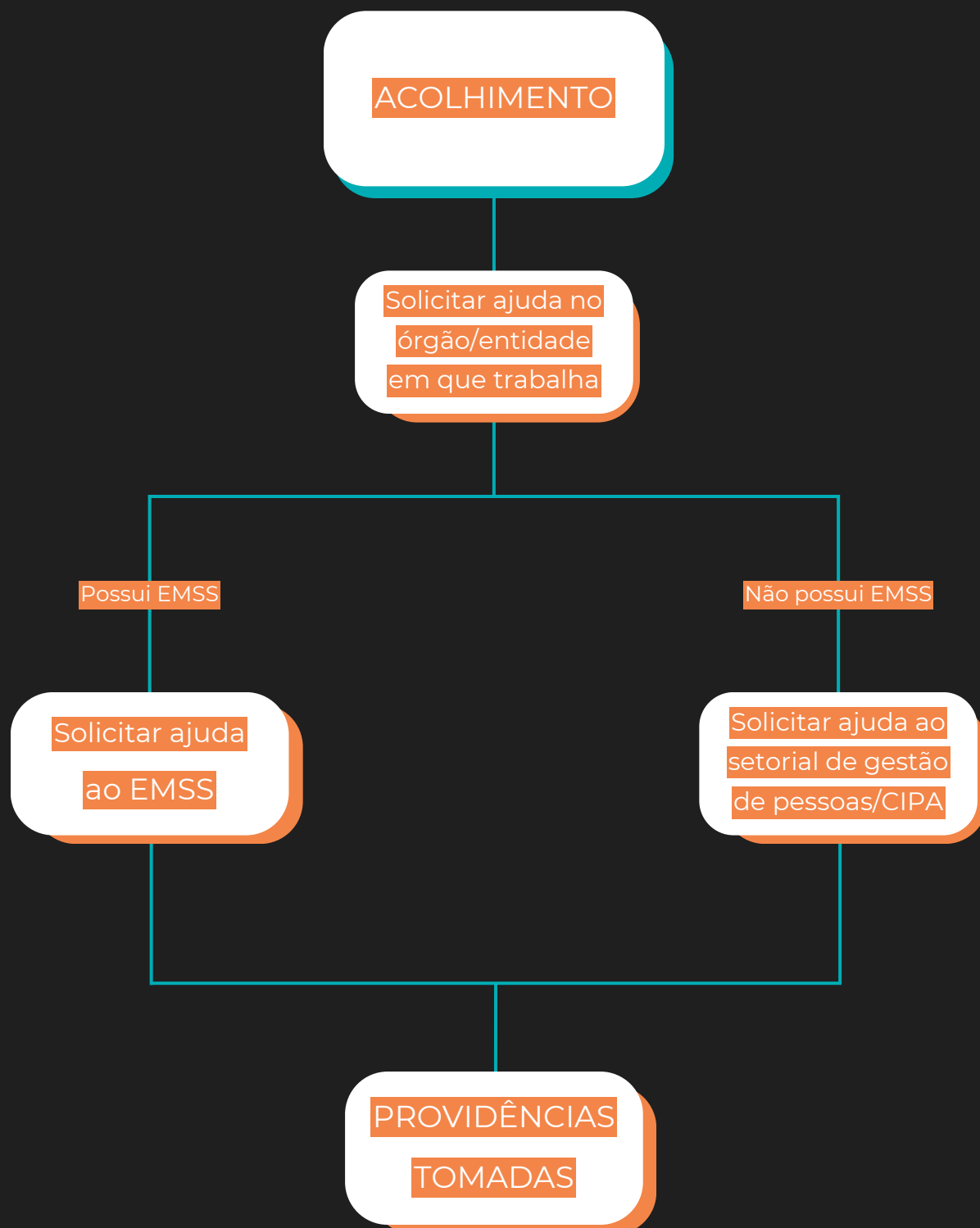
ACOLHIMENTO

REGISTRO
DA SITUAÇÃO

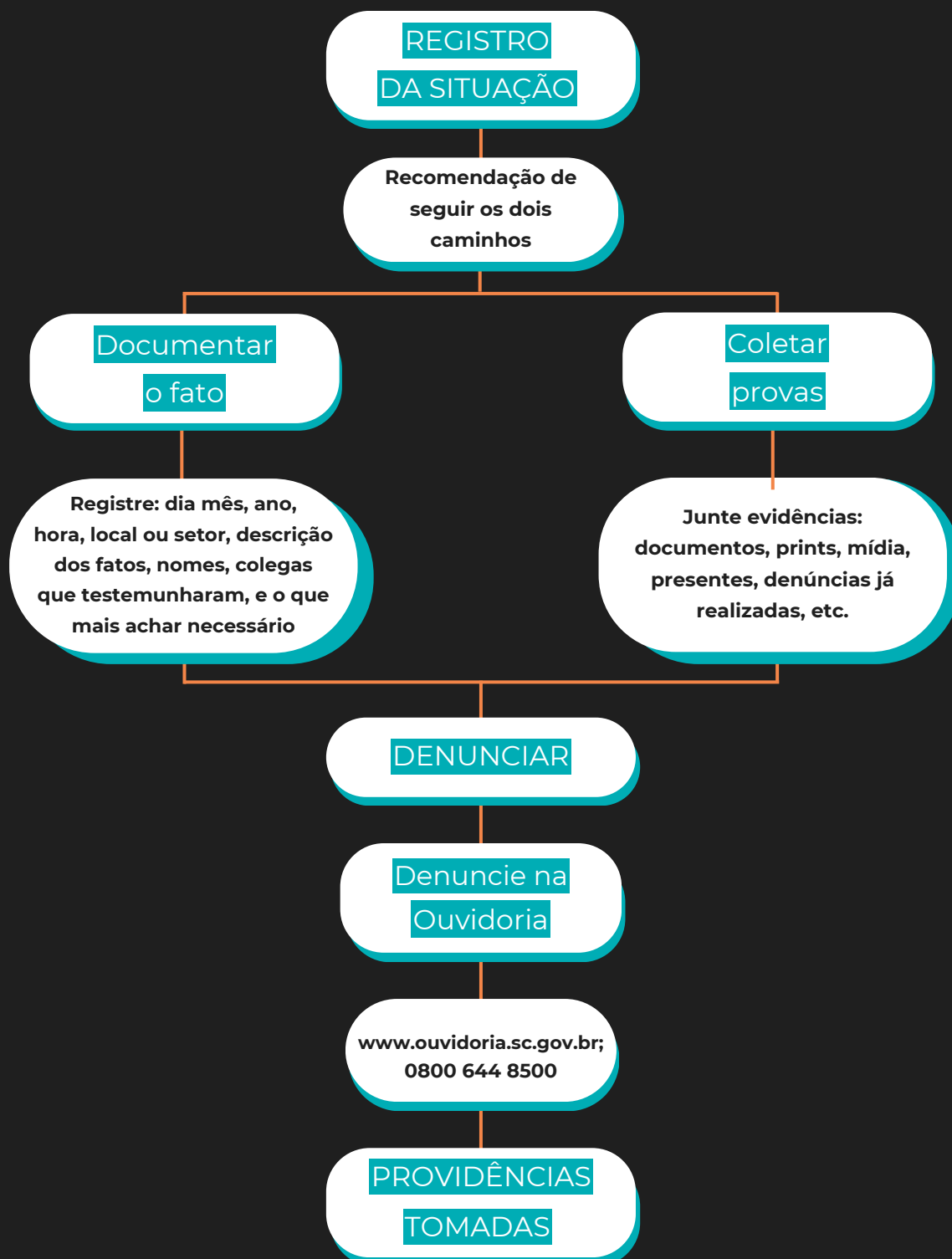
FLUXO DA PREVENÇÃO



FLUXO DO ACOLHIMENTO



FLUXO DO REGISTRO DE SITUAÇÃO



SOU TESTEMUNHA, POSSO AJUDAR?

Sim! Qualquer agente público que testemunhe atos que possam configurar assédio moral no ambiente de trabalho pode oferecer-se para atestar o fato, caso a vítima autorize. Pode denunciar aos órgãos competentes, ao setor responsável e/ou superior hierárquico do assediador e/ou para a Ouvidoria-Geral do Estado. **As denúncias consideradas procedentes poderão ensejar a abertura de sindicância e de processo administrativo disciplinar.**

Tenha empatia com seu/sua colega e não se omita! O medo acaba tornando o assediador mais forte e permite que ele continue praticando os mesmos atos com outras vítimas.

Como as instituições podem ajudar?

Os órgãos e entidades devem realizar ações preventivas de assédio moral e de discriminação, com vistas à promoção de relações interpessoais respeitadas para a promoção de ambientes saudáveis de trabalho. Além disso, é importante garantir que todos saibam quais são as ações e os comportamentos aceitáveis.



PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE VIOLÊNCIA, DISCRIMINAÇÃO E ASSÉDIO NO TRABALHO

Criado em 2009, o Programa Estadual de Saúde e Segurança do Servidor foi regulamentado pelo Decreto 2.386/2022, que instituiu o Manual de Saúde e Segurança do Servidor. O documento apresenta o Programa de Prevenção de Violência, Discriminação e Assédio no Trabalho (PREVIAT), que deve ser implementado por todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.



Avalie seu Programa de Combate ao Assédio Moral, considerando as seguintes respostas:

- 1-** Seu órgão/entidade possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes formalizada e que tem em sua pauta a tratativa de questões relacionadas ao assédio moral?
- 2-** Seu órgão/entidade já realizou um diagnóstico estruturado para levantar a percepção de seus colaboradores em relação às questões de assédio moral?
- 3-** Seu órgão/entidade possui uma matriz de riscos que aponte riscos inerentes à questão de assédio moral?
- 4-** Seu órgão/entidade possui um plano de treinamento e orientação estruturado e anual para orientar gestores e servidores em geral acerca do assédio moral no ambiente de trabalho?
- 5-** Seu órgão/entidade possui uma política formal de combate ao assédio moral no ambiente de trabalho?

REDE DE APOIO AO SERVIDOR

TODOS CONTRA O ASSÉDIO MORAL

Denuncie!

0800-644-8500

www.ouvidoria.sc.gov.br

combateaoassedio@cge.sc.gov.br



PARA SABER MAIS ACESSE:

cge.sc.gov.br/combateaoassedio



SEA
SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

CGE
CONTROLADORIA-GERAL DO
ESTADO DE SANTA CATARINA



GOVERNO DE
**SANTA
CATARINA**

2.100

PARTICIPAÇÕES



87% (46)

ADESÃO DE ÓRGÃOS
PARTICIPANTES

*Referente ao questionamento nº 1 “Nome e sigla do órgão ou entidade”, contemplando 46 órgãos/entidades, do universo de 53.

TOP 6 ÓRGÃOS COM MAIOR PARTICIPAÇÃO

SIGLA ÓRGÃO	NOME ÓRGÃO	PARTICIPAÇÕES
CELESC	Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.	306 (15%)
SED	Secretaria de Estado da Educação	238 (11%)
SES	Secretaria de Estado da Saúde	216 (10%)
SAP	Secretaria de Estado da Administração Prisional e Socioeducativa	200 (9%)
PCISC	Polícia Científica de Santa Catarina	164 (8%)

TOP 3 VÍNCULOS COM MAIOR PARTICIPAÇÃO

VÍNCULO	Nº PARTICIPAÇÕES	% PARTICIPAÇÕES
Efetivo	1.495	71%
Cargo ACT – Contrato temporário	151	7%
Efetivo com cargo comissionado	150	7%

DADOS SOBRE OS PARTICIPANTES

- 57% GÊNERO FEMININO (1.193)
- 91% DECLARARAM-SE CISCÊNEROS (1.911)
- 64% SÃO CASADOS OU COM UNIÃO ESTÁVEL (1.343)
- 67% FAIXA ETÁRIA ENTRE 36 A 55 ANOS (1.398)
- 95% NÃO POSSUI DEFICIÊNCIA (1.987)

TEMPO NO ÓRGÃO/ENTIDADE

- 70% MAIS DE 4 ANOS (1.467)
- 22% MAIS DE 1 ANO E MENOS DE 4 ANOS (454)
- 8% ATÉ 1 ANO (179)

90%

JÁ LERAM ALGUMA DEFINIÇÃO SOBRE ASSÉDIO MORAL VEICULADA EM MEIO IDÔNEO OU POR ÓRGÃO PÚBLICO

61%

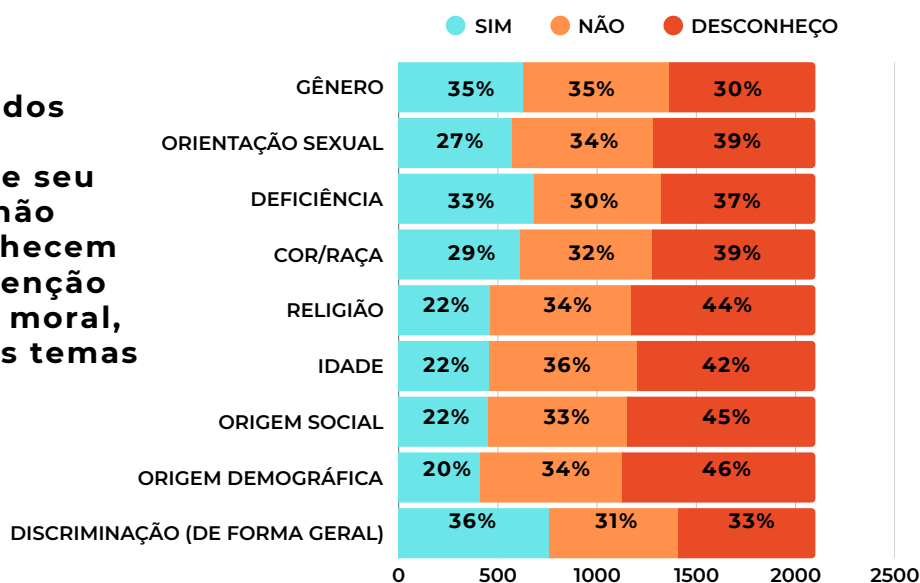
JÁ SOFRERAM ASSÉDIO MORAL EM SUA VIDA (FORA DO ÓRGÃO/ENTIDADE)

58%

JÁ SOFRERAM ASSÉDIO MORAL NO SEU ÓRGÃO/ENTIDADE

NA SUA PERCEPÇÃO, O SEU ÓRGÃO/ENTIDADE ADOTA MEDIDAS DE PREVENÇÃO CONTRA O ASSÉDIO MORAL?

No mínimo, **64%** dos servidores têm a percepção de que seu órgão/entidade não adota ou desconhecem medidas de prevenção contra o assédio moral, de acordo com os temas do gráfico.



92%

**ACERTARAM AS ALTERNATIVAS
SOBRE AS SITUAÇÕES
CONSIDERADAS
ASSÉDIO MORAL**

Retirar a autonomia do servidor ou contestar, sistematicamente, suas decisões

1.673 respostas

Retirar equipamentos/instrumentos ou condições necessárias para realização do trabalho

1.552 respostas

Fornecer sinais ou indicações para forçar pedido de desligamento ou para o servidor largar o trabalho

1.839 respostas

Sobrecarregar o servidor com novas tarefas ou retirar o trabalho que habitualmente lhe competia executar, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência

1.799 respostas

Reclamar e criticar tudo o que é feito, mesmo sem motivo

1.747 respostas

Desconsiderar recomendações médicas ou problemas de saúde

116 respostas

Gritar ou falar, sistematicamente, de forma desrespeitosa

2.017 respostas

Ignorar a presença do servidor e dirigir-se somente aos demais

1.731 respostas

Fazer brincadeiras ofensivas e constrangedoras sistematicamente

1.941 respostas

Zombar da nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas do servidor

1.790 respostas

Fazer insinuações de incompetência ou incapacidade pelo fato de ser mulher

1.570 respostas

*Referente ao questionamento nº 15 “Das alternativas abaixo, marque situações que você acha que são assédio moral”, contemplando 17.775 respostas.

8%

**ERRARAM AS ALTERNATIVAS
QUE SÃO CONSIDERADAS
ASSÉDIO MORAL**



Recusa esporádica da direção
em tratar sobre demandas
apresentadas

463 respostas



Sobrecarga de trabalho não
usada para desqualificar
especificamente um indivíduo ou
como forma de punição

655 respostas



Realizar críticas produtivas ao
trabalho do colega, no intuito de
melhorar a atividade laboral
(feedback)

116 respostas



Eventuais reclamações por tarefa
não cumprida ou realizada com
displícência

292 respostas



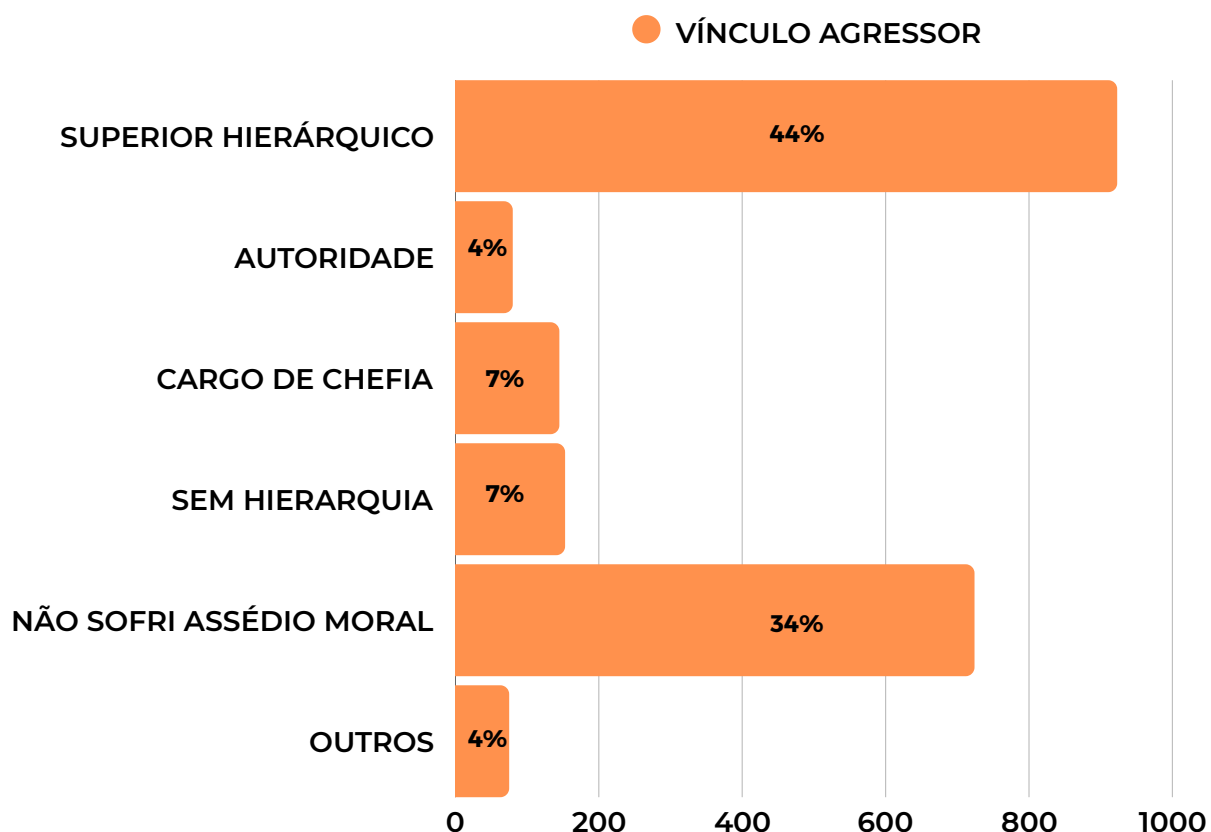
Estabelecimento e averiguação
de metas de produtividade
dentro de padrões de
razoabilidade

80 respostas

*Referente ao questionamento n° 15 “Das alternativas abaixo, marque situações que você acha que NÃO são assédio moral”, contemplando 1.606 respostas.

44%

RELATARAM QUE SOFRERAM
ASSÉDIO MORAL DO SEU
SUPERIOR HIERÁRQUICO NO
ÓRGÃO/ENTIDADE



ALGUMAS RESPOSTAS DOS SERVIDORES QUE ASSINALARAM A ALTERNATIVA “OUTROS”

- “Agressores eram meus subordinados”.
- “Dois casos distintos: em uma ocasião, o agressor era meu superior hierárquico, e na outra o agressor era uma autoridade, mas não era meu superior hierárquico”.
- “Grupo de subordinados hierárquicos liderados por outra autoridade dentro do órgão faziam assédio moral vertical ascendente”.
- “Inferior hierárquico, utilizando-se de ameaças de denunciar por assédio moral simplesmente por não aceitar cumprir ordens relacionadas a sua função”.
- “O agressor estava me substituindo no meu cargo de chefia”.
- “Pessoa que transita nas dependências do órgão e presta serviços às empresas licenciadas”.

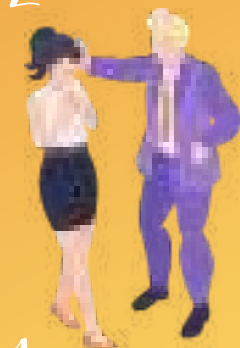
4



3



2



1



ASSÉDIO SEXUAL

QUAL É A SUA RÉGUA?

PROGRAMA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO
SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO



GOVERNO DO
**SANTA
CATARINA**



PRECISAMOS

FALAR SOBRE

ASSÉDIO

SEXUAL

O mapeamento de riscos de integridade realizado em 2022 pela Controladoria-Geral do Estado, por meio da Diretoria de Integridade e Compliance, **identificou riscos de assédio moral ou sexual em 70% dos 45 órgãos** e entidades do Executivo estadual pesquisados.

Dados da Ouvidoria-Geral do Estado reforçam o resultado do levantamento. **Somente em 2022, o canal recebeu cerca de 60 denúncias de assédio sexual em ambientes do Executivo catarinense.**

Diante desse contexto, debater as questões relacionadas ao assédio sexual no ambiente de trabalho dos agentes públicos do Governo do Estado é uma **necessidade premente.**

O **Programa de Prevenção ao Assédio Sexual no ambiente de trabalho** tem como objetivo fazer com que os servidores entendam os impactos e consequências de tal prática, tornando as ações de prevenção e combate mais eficazes.

ASSÉDIO, QUAL É A SUA RÉGUA?



Com o slogan **Assédio, qual é a sua régua**, o programa tem o objetivo de provocar a reflexão sobre a diferença entre as medidas de cada um sobre o que caracteriza o assédio. O que para algumas pessoas é bobagem, frescura e “mimimi”, para outras é constrangedor, é desagradável, provoca intimidação e, portanto, é assédio.

O QUE É

ASSÉDIO SEXUAL?

O **assédio sexual ocorre no ambiente de trabalho**, cuja conduta de cunho sexual é manifestada por palavras, gestos etc, proposta (ou imposta) a pessoas **sem o seu consentimento**, causando constrangimento e prejuízo ao ambiente de trabalho seguro e sadio.

Na esfera penal, o assédio sexual é crime tipificado no Código Penal brasileiro, previsto no artigo 216-A:



Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função.



A pena é de detenção, de um a dois anos.

Importante: para caracterizar o assédio sexual, é necessário o “NÃO CONSENTIMENTO” da pessoa assediada.

O QUE NÃO É ASSÉDIO SEXUAL!

- Elogios sem conotação sexual
- Flertes correspondidos
- Tentativa de aproximação para relacionamento amoroso, ou mesmo sexual, com consentimento
- Comentários do tipo “gostei da sua roupa” ou “você está elegante”

A DIFERENÇA ENTRE ASSÉDIO E IMPORTUNAÇÃO SEXUAL

A **importunação sexual** é o ato de praticar ação libidinosa contra uma pessoa, sem o seu consentimento, com o intuito de satisfazer o próprio desejo sexual ou de terceiros. São exemplos: toques indesejados e insistentes, abraços sem consentimento, beijos roubados e filmagens indevidas.

Tal prática também é tipificada como crime e está prevista no Art. 215-A do Código Penal, com pena de 1 a 5 anos de prisão.

Importante: para ser caracterizado como importunação sexual, não é necessário haver violência ou compensação.

COMO

IDENTIFICAR

O ASSÉDIO SEXUAL



- Presença do sujeito ativo (assediador) e do sujeito passivo (assediado)
- Comportamento visando obter a vantagem sexual
- Rejeição da conduta
- Ausência de consentimento da vítima, e
- Qualquer situação que afete a dignidade da vítima

TIPOS DE ASSÉDIO SEXUAL

Assédio Sexual Horizontal - Quando NÃO há hierarquia entre os envolvidos. Também pode ser caracterizado como crime de importunação sexual, previsto no art. 215-A do Código Penal, assim como passível de punição administrativa.

Imagine a seguinte situação...

Um agente público relata que um colega de equipe o chama de “meu amor” e insiste em convidá-lo para sair e viajar à sua casa de praia, situação confirmada por testemunhas.

É assédio sexual? Sim! Mesmo sem haver relação de hierarquia, ocorreram convites e insistências sem a concordância do assediado. É assédio sexual horizontal!

Assédio Sexual Vertical - Conhecido como assédio sexual por chantagem, ocorre quando uma pessoa utiliza sua condição de superioridade hierárquica para constranger alguém, visando obter vantagem ou favorecimento sexual. A exigência de conduta sexual é feita em troca de benefícios ou para evitar prejuízos na relação de trabalho.

Além de ser configurada como crime, é passível de responsabilização administrativa, podendo resultar na demissão por *“valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública”* (art. 117, IX, da Lei nº 8.112/1990[5]).



Imagine a seguinte situação...

Após reunião com gestores, uma servidora recém nomeada recebe no celular uma mensagem de um deles: “você era o que tinha de mais interessante na reunião”. Após o episódio, o gestor envia mais três mensagens elogiando o modo de se vestir e sua beleza. Na semana seguinte, ele convoca a servidora para uma reunião externa, a sós, alegando necessidade de discutir questões profissionais. A servidora expressa seu desconforto e recebe a seguinte resposta: “Você é nova e deveria seguir as regras, caso deseje continuar com o seu emprego”.

É assédio sexual? Sim! É um caso de assédio sexual vertical (por chantagem), em que há abuso de autoridade, tendo em vista o poder hierárquico do gestor sobre a servidora. Houve ameaça de perda de emprego.

Assédio por Intimidação (Ambiental)

ocorre por meio de provocações sexuais inoportunas praticadas individualmente ou em grupo, destacando relações de poder ou de força, não necessariamente de hierarquia. Gera situações ofensivas, humilhantes e intimidatórias.



Imagine a seguinte situação...

Um coordenador costuma fazer “piadas” com sua equipe, composta por cinco servidoras: “tenho o melhor cargo do mundo, muitas mulheres para satisfazer meus desejos”; e “minha equipe é a que mais produz porque é a mais bonita”. Nos treinamentos, diz para a equipe que basta “usar artimanhas de conquista feminina para conseguir mais projetos”. Uma das integrantes reclama, mas ele apenas ri, argumentando que são piadas para descontrair o ambiente de trabalho e que ela deveria ser menos sensível e não se ofender com “brincadeiras”.

É assédio sexual? Sim! É um caso de assédio sexual por intimidação (ou ambiental), no qual o humor é utilizado como subterfúgio para praticar o assédio, criando uma atmosfera constrangedora, hostil e de degradação do ambiente.

É ASSÉDIO

SEXUAL SIM!

PIADAS

- Piadas com conotação sexual ou pejorativas referentes à sexualidade e/ou às escolhas sexuais dos colegas

COMENTÁRIOS

- Temas sexuais disfarçados de explicação de conteúdo do trabalho
- Elogios inapropriados sobre o corpo ou forma de se vestir
- Palavras ou conversas de caráter sexual, sejam escritas ou faladas
- Insinuações, explícitas ou veladas, de caráter sexual
- Menções de experiências pessoais relacionadas à vida sexual particular
- Frases de duplo sentido e ofensivas
- Referências embaraçosas, humilhantes ou grosseiras de cunho sexual
- Pedidos de uso de vestimenta mais sensual
- Investidas maliciosas como cantadas e comentários sedutores

MENSAGENS

- Envio de fotos, emojis, figurinhas e vídeos de cunho sexual

CONVITES

- Pedidos insistentes para encontros fora do ambiente de trabalho

PROMESSA

- Pedidos de favores sexuais em troca de tratamento diferenciado
- Promessa de retribuições e recompensas, visando o recebimento de favores sexuais

AMEAÇA

- Ameaças com retaliações sutis ou diretas por não correspondência às solicitações sexuais
- Chantagem para manutenção ou promoção no cargo ou função
- Perseguição cibernética ou física por recusa a investidas sexuais
- Ameaças ou atitudes de punição, acarretando prejuízo no emprego

TOQUE

- Toques inapropriados e sem permissão
- Contato físico além do formal, sem intimidade construída, como toques, beijos, carícias, tapas e abraços

GESTOS

- Manter olhares fixos e reiterados com conotação sexual e de forma invasiva
- Praticar expressões corporais, gestos obscenos e de cunho sexual



**FIQUE
LIGADO!**



- 1** É assédio sexual no trabalho mesmo se não for praticado no local de trabalho. Exemplo: em uma carona ao término da jornada, quando o assediador intimida a vítima com ameaças de prejuízo no trabalho.
- 2** O assédio sexual não precisa ter contato físico. Ele pode se dar via expressões verbais ou escritas, comentários, piadas, insinuações, gestos, imagens enviadas por e-mails, entre outros.
- 3** É assédio sexual mesmo se a conduta ocorrer uma única vez. Basta existir intimidação com incitações sexuais inoportunas.

SOMENTE AS MULHERES SÃO ASSEDIADAS?

Não! Os homens também são alvos de assédio sexual por parte de mulheres e de outros homens. Assim, pode ocorrer assédio entre pessoas de sexo oposto ou entre pessoas do mesmo sexo.

VOCÊ DECIDE

QUAL CAMINHO TOMAR!

**Fluxos da prevenção
ao assédio sexual no
ambiente de trabalho**

Pode escolher
qualquer um dos caminhos:
separados ou de forma
concomitante

PREVENÇÃO

ACOLHIMENTO

**REGISTRO
DA SITUAÇÃO**



PARA SABER

MAIS ACESSE:

cge.sc.gov.br/combateaooassedio

FLUXO DA PREVENÇÃO

PREVENIR O ASSÉDIO SEXUAL

Recomendação de
seguir os dois caminhos

Evitar conversar/
permanecer sozinha(o)
com o assediador

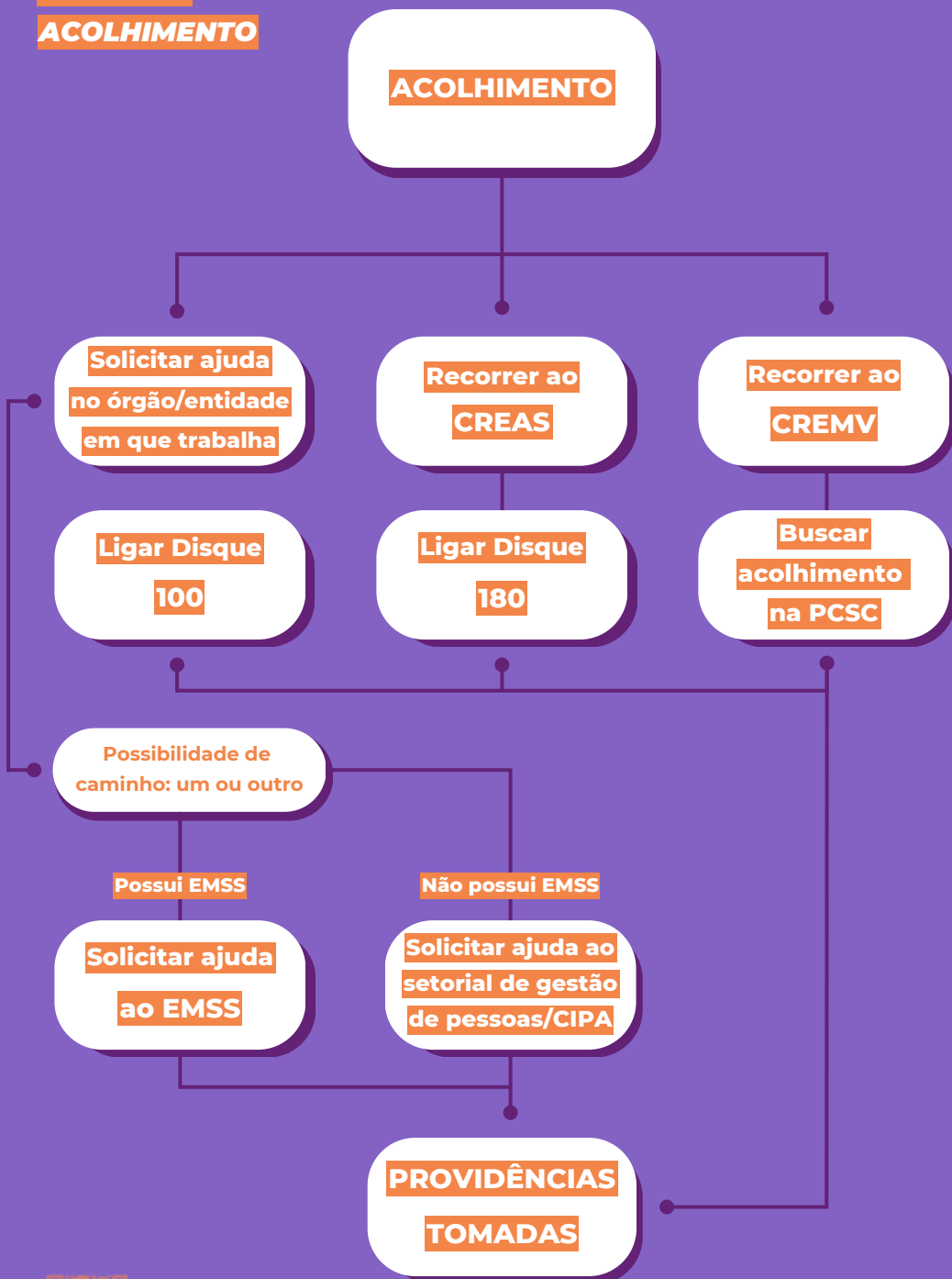
Usar a palavra
NÃO

Previna ocorrências:
evite conversar e permanecer
sozinha(o) sem testemunhas.
Ex: pegando caronas

PROVIDÊNCIAS TOMADAS

Use a palavra "NÃO":
diga, claramente, ao
assediador

FLUXO DO ACOLHIMENTO



Denuncie

delegaciavirtual.sc.gov.br

FLUXO DO REGISTRO DE SITUAÇÃO

REGISTRO DA SITUAÇÃO

Recomendação de
seguir os dois
caminhos

Documentar o fato

Registre: dia mês, ano,
hora, local ou setor, descrição
dos fatos, nomes, colegas
que testemunharam, e o que
mais achar necessário

Coletar provas

Junte evidências:
documentos, prints, mídia,
presentes, denúncias já
realizadas, etc.

DENUNCIAR

Recomendação
de seguir os três
caminhos

Fazer boletim de ocorrência

PCSC; Delegacia
Regional do Trabalho;
MPT-SC

Denuncie na Ouvidoria

[www.ouvidoria.
sc.gov.br](http://www.ouvidoria.sc.gov.br);
0800 644 8500

Romper o silêncio

Rompa o silêncio
ao buscar auxílio

REGISTRO DA SITUAÇÃO



CONSEQUÊNCIAS

DO ASSÉDIO SEXUAL

PARA A VÍTIMA: as consequências podem variar de pessoa para pessoa, de acordo com o grau e as circunstâncias, entre outros fatores, tais como:

FÍSICAS

- Diminuição da produtividade
- Cansaço exagerado
- Perda de peso ou ganho excessivo
- Insônia ou alterações de sono
- Aumento da pressão arterial e/ou palpitações
- Problemas digestivos e/ou de pele



PSICOLÓGICAS

- Esgotamento emocional
- Angústia, tristeza, vergonha, crises de choro, culpa
- Redução de autoestima
- Medo de represálias
- Isolamento
- Pensamentos suicidas
- Transtorno de pânico
- Estresse
- Medo de estar no ambiente de trabalho junto com o assediador
- Problemas de hiperatividade e hipervigilância que podem causar insônia, pesadelos ou enxaquecas



CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO SEXUAL

PARA O ASSEDIADOR

Quando o assediador é agente público, pode ser punido tanto na esfera civil, como nas esferas administrativa e penal. O agente pode ser demitido, após regular processo administrativo disciplinar.



PARA A INSTITUIÇÃO:

- ➔ Prejuízo na reputação institucional
- ➔ Desgaste no clima organizacional
- ➔ Rotatividade frequente de servidores
- ➔ Perda de eficiência e baixa produtividade da equipe

FUI VÍTIMA,

O QUE POSSO FAZER?

NÃO SE CALE, DENUNCIE!

Quando o assediador é agente público, pode ser punido tanto na esfera civil, como nas esferas administrativa e penal. O agente pode ser demitido, após regular processo administrativo disciplinar.

A ação penal é pública, incondicionada à representação, ou seja, basta que a vítima compareça ao Ministério Público para solicitar o início do processo, sem que seja necessário contratar um advogado. O processo é gratuito e corre em segredo de justiça.

1 FALE

Rompa o silêncio ao buscar o auxílio de pessoas de sua confiança e relate o abuso junto aos superiores hierárquicos.

2 DENUNCIE

As ouvidorias são um importante canal de combate ao assédio sexual. Acesse o formulário de denúncia em www.ouvidoria.sc.gov.br ou ligue para 0800 644 8500 no horário das 13h às 19h em dias de efetivo serviço no Poder Executivo Estadual. Se preferir, vá presencialmente na Ouvidoria do seu órgão ou entidade.

3 USE A PALAVRA "NÃO"!

Diga, claramente, NÃO ao assediador.

4 PREVINA OCORRÊNCIAS

Evite conversar e permanecer sozinho(a), sem testemunhas, com o(a) assediador(a).

REGISTRE

5

Anote, com detalhes, todas as abordagens de caráter sexual sofridas: dia, mês, ano, hora, local ou setor, descrição dos fatos, nome do(a) assediador(a), colegas que testemunharam os casos, e o que mais achar necessário.

COLETE PROVAS

6

Reúna todas as provas possíveis que evidenciem a ocorrência do fato, como documentos, bilhetes, e-mails, prints, mensagens, áudios, vídeos, presentes, testemunhas, registros de ocorrência em canais internos ou órgãos públicos.

SOLICITE AJUDA

7

Busque apoio e orientação psicológica profissional. Procure a Equipe Multiprofissional de Saúde e Segurança do Servidor (EMSS) do seu órgão para acolhimento. Na ausência de EMSS, peça ajuda para o setorial de Gestão de Pessoas ou à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), se houver.

FAÇA O BOLETIM DE OCORRÊNCIA

8

O boletim pode ser feito presencialmente ou na Delegacia Virtual pelo site <https://pc.sc.gov.br/> . Em caso de terceirizada(o) ou empregada(o) pública(o), registre a denúncia na Delegacia Regional do Trabalho (DRT) e no Ministério Público do Trabalho (MPT).

SOU TESTEMUNHA, POSSO AJUDAR?

Sim! Como testemunha é essencial amparar a vítima, oferecer-se para atestar o fato, caso a vítima autorize, e denunciar aos órgãos competentes, bem como ao setor responsável e/ou superior hierárquico do assediador.

Tenha empatia com seu/sua colega e não se omita! O medo acaba por tornar o assediador mais forte e permite que ele continue praticando os mesmos atos com outras vítimas.



COMO

PODEMOS

AJUDAR?

Criado em 2009, o Programa Estadual de Saúde e Segurança do Servidor foi regulamentado pelo decreto 2.386/2022, que instituiu o Manual de Saúde e Segurança do Servidor. O documento apresenta o Programa de Prevenção de Violência, Discriminação e Assédio no Trabalho (PREVIAT), que deve ser implementado por todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

A fim de prevenir o assédio sexual no ambiente de trabalho, recomenda-se:

AOS GESTORES:

- Formular estratégias organizacionais de prevenção e de enfrentamento das situações de violência no ambiente de trabalho
- Estabelecer e disseminar código de conduta do servidor, introduzindo medidas de prevenção de violência, discriminação e assédio no trabalho
- Incentivar as boas relações de trabalho e a cooperação
- Assegurar o funcionamento adequado de ouvidorias para as vítimas realizarem queixas de submissão a condutas abusivas
- Resguardar o direito do servidor vítima de violência ter sua denúncia investigada, quando esta estiver bem fundamentada

AOS SERVIDORES:

- Pautar seu comportamento observando a conduta ética
- Informar ao seu superior hierárquico direto, à EMSS, à CIPA ou ao setorial de gestão de pessoas situações de violência que, a seu julgamento, possam implicar riscos à sua saúde e aos dos demais servidores
- Apresentar sugestões para prevenir a violência, a discriminação e o assédio no ambiente de trabalho



AO ÓRGÃO OU ENTIDADE:

A prevenção do assédio sexual deve partir de uma política institucional de combate, permeando dois enfoques básicos: a educação e a fiscalização.

ENTRE AS POSSÍVEIS MEDIDAS PARA PREVENÇÃO, DESTACAM-SE:

- »»» Oferecer informações sobre assédio sexual aos agentes públicos e prestadores de serviço
- »»» Elaborar e difundir políticas de prevenção e combate ao assédio associadas a códigos de ética e/ou conduta
- »»» Difundir e treinar os agentes públicos em relação ao previsto no código de ética e/ou conduta no que tange as diretrizes de prevenção ao assédio sexual
- »»» Disponibilizar canais de denúncias de maneira simples, segura e objetiva
- »»» Desenvolver programas de educação e treinamento (palestras, oficinas e cursos) sobre assédio e abuso
- »»» Monitorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho, prestando atenção para mudanças de comportamento
- »»» Apurar as violações constatadas
- »»» Incentivar o desenvolvimento de uma cultura institucional de participação e diálogo aberto

QUAL É SUA RÉGUA?

VOCÊ É QUEM DEFINE!



**POLÍCIA CIVIL
POR ELAS**



SECOM
SECRETARIA DA COMUNICAÇÃO



SAS
SACRAMENTO ALVES SANTOS
SECRETARIA DA SAÚDE E DEFESA



SEA
SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS

CGE

CONTROLADORIA-GERAL DO
ESTADO DE SANTA CATARINA

Denuncie

0800-644-8500

www.ouvidoria.sc.gov.br

combateaoassedio@cge.sc.gov.br





ESTADO DE SANTA CATARINA

PORTARIA CONJUNTA SIG/SED N. 01/2021

Florianópolis, 02 de setembro de 2021.

O Secretário Executivo de Integridade e Governança, no uso das competências que lhe foram atribuídas pelo art. 11, da Lei Complementar n. 741, de 12 de junho de 2019; e o Secretário de Estado da Educação, no uso das competências que lhe foram atribuídas pelo art. 35, da Lei Complementar n. 741, de 12 de junho de 2019, considerando os autos do processo SPGE SIG 035/2021, e a necessidade de regulamentação das etapas de execução da 3ª Edição do Prêmio Honestidade nas Escolas da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina

RESOLVEM:

Art. 1º Instituir Comissão Julgadora com a finalidade de selecionar os 15 melhores desenhos inscritos na 3ª Edição do Prêmio Honestidade nas Escolas, composta pelos seguintes servidores:

I - Mariza Zikan da Silva, matrícula n. 378.710-9, Fabiana Ribeiro Borges, matrícula n. 383.275-9, Carolina Kichller da Silva, matrícula n. 650.576-7 e Fernanda Matsukura Lindemeyer Pieri, matrícula n. 06088570-07, representando a Secretaria Executiva de Integridade e Governança (SIG); e

II - Paula Cabral, matrícula n. 38631-3-04, Marilize Rosana dos Santos de Amorim, matrícula n. 338887-5-03, Lilian Maia Rodrigues, matrícula 271972-0-04, Beatriz Fátima Naue, matrícula 292282-7-03, Daniela Bergamaschi, matrícula 679007-0-01, e Lindamir Aparecida Rosa Junge, professora mestre da FURB, representando a Secretaria de Estado de Educação (SED);

Art. 2º A comissão deverá escolher os melhores desenhos que integrarão o primeiro, o segundo e o terceiro lugar de cada ano (1º ao 5º do Ensino Fundamental), totalizando 15 desenhos.

Art. 3º A coordenação geral dos trabalhos será realizada pelos representantes da SIG e da SED.

Art. 4º As normas de funcionamento, a periodicidade, os procedimentos de convocação das reuniões e o cronograma das atividades serão definidos na primeira reunião da Comissão Julgadora, devidamente registrada em ata.

Art. 5º A Comissão Julgadora terá o prazo até dia 25 de outubro de 2021 para a conclusão de suas atividades.

Art. 6º A participação dos integrantes na Comissão Julgadora será

considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.

Art. 7º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Cristiano Socas da Silva

Secretário Executivo de Integridade e Governança

Luiz Fernando Cardoso

Secretário de Estado da Educação



CERTIFICADO

Certificamos que FERNANDA MATSUKURA LINDEMEYER, portador/a do CPF 05018683996, participou na condição de participante do Curso "Capacitação dos professores da rede estadual, ação do Prêmio Honestidade nas Escolas", que ocorreu entre os dias 13/06/2023 e 31/07/2023, com carga horária total de 20 horas.



Marisa Zikan da Silva
Diretora de Integridade e
Compliance CGE-SC

Márcio Cassol Carvalho
Controlador-Geral do Estado de
SC

Daniel Moraes Pinheiro
Coordenador do Programa de
Extensão em Educação e Cultura
Política

O Curso de Capacitação foi um trabalho em parceria entre a Controladoria-Geral de Santa Catarina (CGE/SC), a Secretaria de Estado da Educação (SED) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), por meio do Programa de Extensão em Educação e Cultura Política, do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovação Social na Esfera Pública (NISP), e do Time Enactus Udesc.



Conteúdo Programático:

Aula Inaugural – Valores Socioemocionais e a Promoção da Cultura de Respeito nas Cidades

Aula 1 – Cidadania

Aula 2 – Ética e Moral

Aula 3 – Democracia

Aula 4 – A Importância do Governo

Aula 5 – Acesso à Informação

Aula de Encerramento – Como posso promover a Cultura de Respeito na minha Cidade?

Link para verificação do certificado:

https://www.moodle.udesc.br/mod/customcert/verify_certificate.php

Código de verificação: sLRq0LJt4j



V PRÊMIO HONESTIDADE NAS ESCOLAS DA REDE DE ENSINO PÚBLICO DE SANTA CATARINA

CATARINA NA CIDADE

APRENDENDO SOBRE A CULTURA DO RESPEITO

Nome:

Professor(a):

Turma:

Escola:

Cidade:

PRODUÇÃO

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Diretoria de Integridade e Compliance

Fernanda Matsukura Lindemeyer Pieri

Jéssica Machado Costa Firmiano

Marisa ZiKan da Silva

Pollyanna Sá

Victória Vilvert Costa

Assessoria de Comunicação

Cléia Schmitz

Claudio Dubina Neto

Gabriela Constantino

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC ESAG

Programa de Extensão em Educação e Cultura Política

Núcleo de Inovações Sociais na Esfera Pública - NISP

Profº Dr. Daniel Moraes Pinheiro

Mestranda Victória Vilvert Costa

Graduanda Thalia Farinon

Enactus Udesc

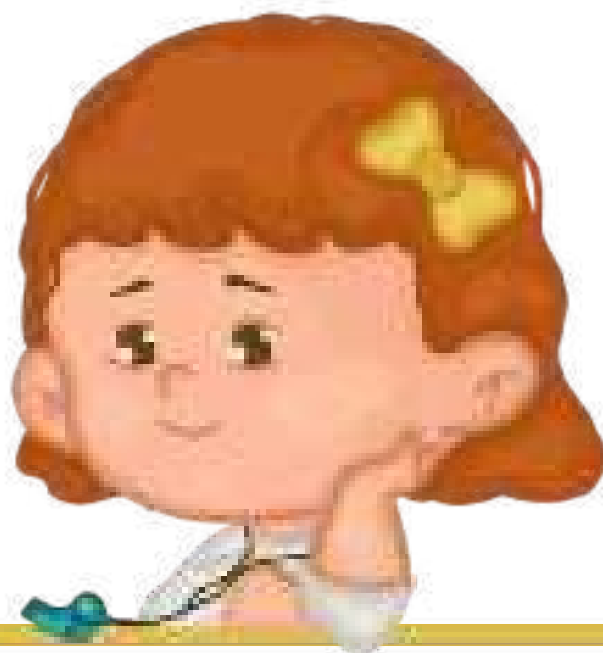
Gustavo Schmitt Petry

Júlia Sartor Fogaça

Letícia Ignácio Ribeiro

Maria Eduarda Maximiano Soares

Vinicius Moura Ribeiro



A CGE

A Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE) é o órgão central de Controle Interno e de Ouvidoria do Governo do Estado de Santa Catarina. Uma de suas atribuições é promover a cultura da integridade, da transparência, da participação social e do combate à corrupção.

Nesse contexto, a Diretoria de Integridade e Compliance é a responsável por fomentar a cultura da integridade e a gestão de riscos e implementar políticas e procedimentos de promoção da moralidade, da ética e da honestidade na administração pública.

O PRÊMIO HONESTIDADE NAS ESCOLAS

O Prêmio Honestidade nas Escolas é um concurso cultural promovido anualmente pela CGE em parceria com a Secretaria de Estado da Educação (SED). O público-alvo são estudantes do 1º ao 5º ano da rede estadual de ensino do Governo de Santa Catarina.

O objetivo é fomentar a cultura da ética e do respeito entre as novas gerações para que elas sejam agentes na construção de uma sociedade cujas condutas promovam a paz, o respeito mútuo, a justiça, a tolerância e a valorização do ser humano.

COMO UTILIZAR ESTA CARTILHA

Caro(a) professor(a),

Esta cartilha foi elaborada com a finalidade de auxiliar o aluno(a) a participar da V Edição do Prêmio Honestidade nas Escolas da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina.

O tema deste ano é **"como posso promover a cultura de respeito em minha cidade?"**

Sugerimos a impressão da cartilha para cada aluno(a), bem como a realização das atividades da cartilha em sala de aula.

Desejamos uma excelente e divertida jornada de estudo.



SUMÁRIO

1 - O que é honestidade?	5
2 - O que é respeito?	5
3 - Como posso promover a cultura de respeito em minha cidade?.....	7
4 - Cidadania	9
5 - Por que existem direitos e deveres?.....	9
6 - Ética e Moral.....	10
7 - Democracia Brasileira	10
8 - Importância do Governo na Qualidade de Vida	13
9 - Como o governo do estado pode te ajudar?	14
10. Sugestões de Leitura	15



1

O QUE É HONESTIDADE?

Honestidade é a palavra que indica a qualidade de ser verdadeiro, de não mentir e não enganar. **Ser honesto é uma das características mais valiosas nas pessoas.**

Reforçar a importância da honestidade mostra a importância da verdade na formação de um caráter íntegro.

Quanto maior o grau de honestidade de um grupo social, maior é o senso de compreensão da moral e do respeito na sociedade.



"escaneie o qr
code e Saiba mais
sobre honestidade
aqui"



2

O QUE É RESPEITO?

Quando tratamos as pessoas com respeito, estamos valorizando a nossa vida em sociedade. Praticar essa virtude significa respeitar as diferenças com nossos colegas, vizinhos, familiares e demais cidadãos.

O primeiro passo para se praticar o respeito é a empatia. Empatia significa colocar-se no lugar da outra pessoa, mas buscando enxergar a situação do ponto de vista dela. Pratique a empatia, pense: **"antes de fazer algo, eu posso pensar se eu gostaria que fizessem o mesmo para mim".**

Ser empático exige ouvir atentamente e, antes de julgar, refletir: **"e se fosse comigo?"**. Colocar-se no lugar do outro com os olhos do outro é um caminho para entender as diferenças, compreender o que está ao nosso redor, e assim, passamos a respeitar aqueles com quem convivemos.

**O RESPEITO É FUNDAMENTAL PARA PROMOVER A CONVIVÊNCIA
E PAZ ENTRE TODOS.**

No ambiente escolar, quando respeitamos nossos colegas e professores, estamos fazendo com que se sintam acolhidos e valorizados por serem quem são.



RESPEITO ÀS DIFERENÇAS

Ninguém é igual a ninguém. Por isso, devemos respeitar as diferenças, afinal, todos nós temos características únicas e especiais. Existem diferentes culturas, diversos estilos de vida e formas inovadoras de ver o mundo que podem ir além dos nossos costumes familiares.



RESPEITO AO ESPAÇO PÚBLICO

O espaço público pertence a todos nós. Assim, praticar o respeito é saber que não podemos invadir o espaço do outro, pensando somente no que nós queremos. Em vez disso, precisamos olhar ao nosso redor e cuidar do bem estar coletivo. Afinal, dependemos uns dos outros e juntos podemos ir mais longe.



RESPEITO AO MEIO AMBIENTE

Fazer do mundo um lugar melhor também é nossa responsabilidade. Desde criança, precisamos ser éticos e cuidadosos com o meio ambiente e o mundo ao nosso redor. Para isso, é importante sempre conversar com seus colegas, professores e familiares sobre a importância de preservar a natureza.



RESPEITO AOS ANIMAIS

Ser responsável com os animais significa cuidar das suas necessidades básicas, dando segurança, alimentação, higiene e, principalmente, boas doses de amor, carinho e cuidado. Afinal, cada animal possui seu papel e exerce uma importância no planeta, seja na sua casa, nas florestas, nas fazendas, nos oceanos, e até mesmo dentro da sua escola.

3

COMO POSSO PROMOVER A CULTURA DE RESPEITO EM MINHA CIDADE?

Se todas as pessoas lembrassem que a rua, a praça e o parque são de todos e de cada um, a cidade seria uma beleza!

Cada vez que pensamos no bem comum, que respeitamos as pessoas como elas são, que não desperdiçamos água ou energia, que não jogamos lixo na rua, estamos exercendo a nossa cidadania.

Cada pequena ação transforma as nossas vidas e as das pessoas ao nosso redor.

Quando participamos de campanhas em benefício de pessoas carentes ou colaboramos com uma causa ou ideal, não estamos apenas ajudando ao próximo ou a comunidade, mas também estamos construindo um mundo melhor.

QUE TAL SER VOLUNTÁRIO E PRATICAR A SOLIDARIEDADE?

Participe de campanhas em sua cidade que possam ajudar pessoas carentes, como campanhas de agasalho ou doação de brinquedos. Quando você perceber que tem brinquedos que já não usa mais e que outras crianças podem aproveitar, fale com seus pais e doe.



Reúna seus amigos, recolha os brinquedos ou alimentos e mãos à obra!

VIU COMO É FÁCIL CONTRIBUIR?

Marquem uma data, reúnam-se e façam o bem, olhem para quem precisa, dividam sorrisos, presentes, brincadeiras e amor.

E TEM MAIS, VIU?



Plante uma árvore!



Economize energia elétrica.



Combata o desperdício de água.



Não jogue lixo nas ruas, rios, lagos e mares.



Respeite as sinalizações de trânsito.



Pratique o consumo consciente de alimentos e outros produtos.



Cuide da escola!



Respeite os idosos, as gestantes e as pessoas com deficiência.



Preserve os livros.



Respeite os professores, os colegas e suas diferenças.



4

CIDADANIA

A cidadania é o conjunto de direitos e deveres exercidos por uma pessoa que vive em sociedade.

Além de direitos, as pessoas têm o dever de contribuir com o bem da cidade onde vivem, com responsabilidade sobre as suas ações e a consciência de que estão em um ambiente coletivo.

Os cidadãos devem, por meio de ações individuais e coletivas, participar ativamente da sociedade, ajudando na construção de um mundo melhor.

5

POR QUE EXISTEM DIREITOS E DEVERES?

Você já imaginou se as crianças estudassem só quando quisessem? E se os adultos fossem trabalhar somente no dia em que tivessem vontade? Já imaginou se o padeiro não fosse trabalhar todos os dias? Não teríamos pão quentinho. E se os motoristas dirigirem como quisessem, sem respeitar os sinais de trânsito ou limites de velocidade? E se não houvesse filas e todos fossem entrando ao mesmo tempo em um mesmo lugar?

Os deveres é que garantem a ordem e os direitos das pessoas. Fique atento, faça sua parte!



6

ÉTICA E MORAL

Ética: ter ética é saber a diferença entre o certo e o errado na sociedade. Um cidadão ético é uma pessoa que age com respeito, honestidade, responsabilidade, lealdade, solidariedade e justiça.

Moral: é o conjunto de hábitos e costumes da sociedade que ajudam a determinar a conduta de uma pessoa. Criada por um conjunto de regras, costumes e formas de pensar de um grupo, a moral ajuda a identificar o que podemos fazer em sociedade que será bom para todos e o que deve ser evitado para não prejudicar os outros.



7

DEMOCRACIA BRASILEIRA

A Constituição Brasileira de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, define nossos direitos fundamentais como cidadãos brasileiros, entre eles:

Direito à vida: todas as pessoas têm o direito de viver com dignidade.

Direito à liberdade: todas as pessoas têm o direito de ir e vir, pensar e se expressar livremente, seja na sua liberdade religiosa, intelectual, política, entre outras.

Direito à igualdade: todas as pessoas têm o direito de serem tratadas de modo igual, não importando seu gênero, classe, etnia, raça ou crença religiosa.

Direito à segurança: todas as pessoas têm direito de serem protegidas pelo Estado como cidadãos, ao respeitarem as leis. Quem não respeita, pode ser punido.

Direito à propriedade: todas as pessoas têm o direito de morar de forma digna, com a garantia e a posse de propriedades privadas.

Direitos sociais: todas as pessoas têm direito à educação, ao trabalho, a salário justo, à saúde e à aposentadoria.

SAIBA MAIS AQUI



escaneie o qr code
com o seu celular

ALÉM DE DIREITOS, TODOS OS CIDADÃOS TÊM DEVERES FUNDAMENTAIS QUE PRECISAM EXERCER NO SEU DIA A DIA, TAIS COMO:

- Escolher os governantes do país;
- Cumprir todas as leis;
- Cuidar do meio ambiente;
- Proteger o patrimônio público e social do Brasil;
- Respeitar os direitos das outras pessoas;
- Educar e proteger os seus semelhantes.





CAÇA

PALAVRAS

I	I	A	L	L	N	C	W	T	H	I	W
G	A	F	D	O	E	B	N	N	H	L	T
U	E	S	E	G	U	R	A	N	Ç	A	A
A	F	H	A	N	T	S	E	O	D	U	L
L	I	B	E	R	D	A	D	E	N	H	L
D	W	L	L	R	N	F	T	O	T	P	R
A	A	I	T	E	O	R	A	I	M	N	L
D	D	A	U	G	P	A	U	I	A	I	D
E	S	C	O	R	O	L	N	S	V	T	E
E	R	D	O	T	S	E	I	A	I	D	I
H	T	H	I	W	E	B	R	R	D	O	O
E	P	R	O	P	R	I	E	D	A	D	E

vida - liberdade - igualdade
segurança - propriedade

8

IMPORTÂNCIA DO GOVERNO NA QUALIDADE DE VIDA

É responsabilidade do Estado garantir direitos que melhorem a qualidade de vida das pessoas, como lazer, alimentação, cultura, saúde, educação e segurança pública.

Vale lembrar que o Estado é composto por duas classes: os representantes políticos, escolhidos por nós nas eleições, e por servidores públicos, que trabalham para atender a população da melhor forma possível.

O Governo possui papel importante no acesso à saúde, por meio do atendimento médico gratuito do SUS, e no acesso à educação, por meio de escolas e universidades públicas.

Por isso, é importante compreender o benefício de cobrar transparência da aplicação do dinheiro público. Tal tarefa é papel dos pais, das instituições de ensino e de toda comunidade, logo, é também o seu papel! Se crescermos valorizando a comunidade, a honestidade e o respeito, podemos nos tornar representantes melhores para a comunidade no futuro.

Um canal muito importante para acompanhar quanto os governos recebem em impostos, taxas e outras receitas é o **portal da transparência**. Neste site você também pode pesquisar como está sendo feita a aplicação dos recursos.



escaneie o qr code e acesse o
portal da transparência



9

"COMO O GOVERNO DO ESTADO PODE TE AJUDAR?"

Você sabia que existe um canal onde podemos reclamar, denunciar, sugerir, pedir informações, e também fazer elogios?

Este canal é a Ouvidoria da CGE - Controladoria Geral do Estado.

Para que a CGE cumpra bem a sua função, ela precisa de você. A Ouvidoria foi criada para que você se informe, reclame, elogie e faça sugestões, mas sempre com muita responsabilidade, por isso você precisa pedir ajuda de um adulto para usar este canal.

Conte para a CGE como podemos investir para aprimorar o local onde você estuda. Sua escola precisa de melhorias?

Que tal enviar um elogio contando sobre a sua professora? O que acha de contar o quanto você aprende com ela? Você gosta da sua merenda? Por que não contar o quanto ela é deliciosa?

Além da educação, você pode colaborar para aperfeiçoar outros setores do serviço público estadual da sua cidade: bombeiros, polícia, hospitais, transporte interurbano, água, energia, rodovias estaduais, entre outros.

Estes são só alguns exemplos do que você pode ficar de olho e solicitar auxílio da Ouvidoria do Estado, mas existem muito mais!

Caso você perceba a má aplicação do dinheiro público no Estado, denuncie!

Aqui é o canal para se fazer isso, este é um direito seu, ajude sua escola, sua cidade e a sociedade a ser ainda melhor!

Entre em contato pelo e-mail ou pelo telefone que aparece na tela

Peça aos seus pais ou responsável para entrar com você no site, **você precisa de um adulto para te ajudar.**

www.ouvidoria.sc.gov.br
[0800-6448500](tel:0800-6448500)



10

SUGESTÕES DE LEITURA



AVELAR, L. CINTRA, A. O. **Sistema Político Brasileiro: uma introdução**. Rio de Janeiro, KonradAdenauer-Stiftung; São Paulo, Editora da UNESP, 2007. Disponível em: Konrad-Adenauer-Stiftung - Escritório da Fundação no Brasil - Sistema político brasileiro: uma introdução - 2ª edição (kas.de)

BRASIL. **[Constituição (1988)]**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.

Cadernos Adenauer xx (2019) n° 4. Cultura de debate e democracia: pontes de entendimento com o diálogo. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, dezembro, 2019.

CGU. "s.d." Caderno do aluno Um por todos e todos por um! Pela ética e cidadania. BRASIL. Controladoria-Geral da União e Instituto Maurício de Sousa.

DANTAS, H. SILVA, B. S. da. Poder Legislativo municipal: entender política começa aqui. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer Stiftung, 2018.

DANTAS, H. SILVA, D. R. de M. Índice de democracia local. Curitiba: Instituto Atuação, 2021.

DANTAS, H (Org.). Governabilidade. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer Stiftung, 2018.

DANTAS, H. Cidades: para entender melhor o lugar onde vivemos Rio de Janeiro : Konrad Adenauer Stiftung, 2020. Disponível em: 8cf92171-7433-9fe6-2865-c3b6f27e6db6 (kas.de)

História em quadrinhos – O que você tem a ver com a corrupção? Disponível em: O que você tem a ver com a corrupção? (mpsc.mp.br). Acesso em 27 de abril de 2023.

VAMOS COLORIR A CATARINA



JOGO VIVÊNCIA

COMO CUIDO DO MEU LUGAR PREFERIDO NA CIDADE

Nesse jogo você e sua família usarão os quadros abaixo para contarem quais são os seus lugares favoritos na cidade e como cada um cuidaria dele. Ao conversarem e definirem juntos estes lugares, deverão descrever nestes espaços em branco o nome e o lugar, registrando como se fosse um diário, permitindo que possam guardar esta vivência.

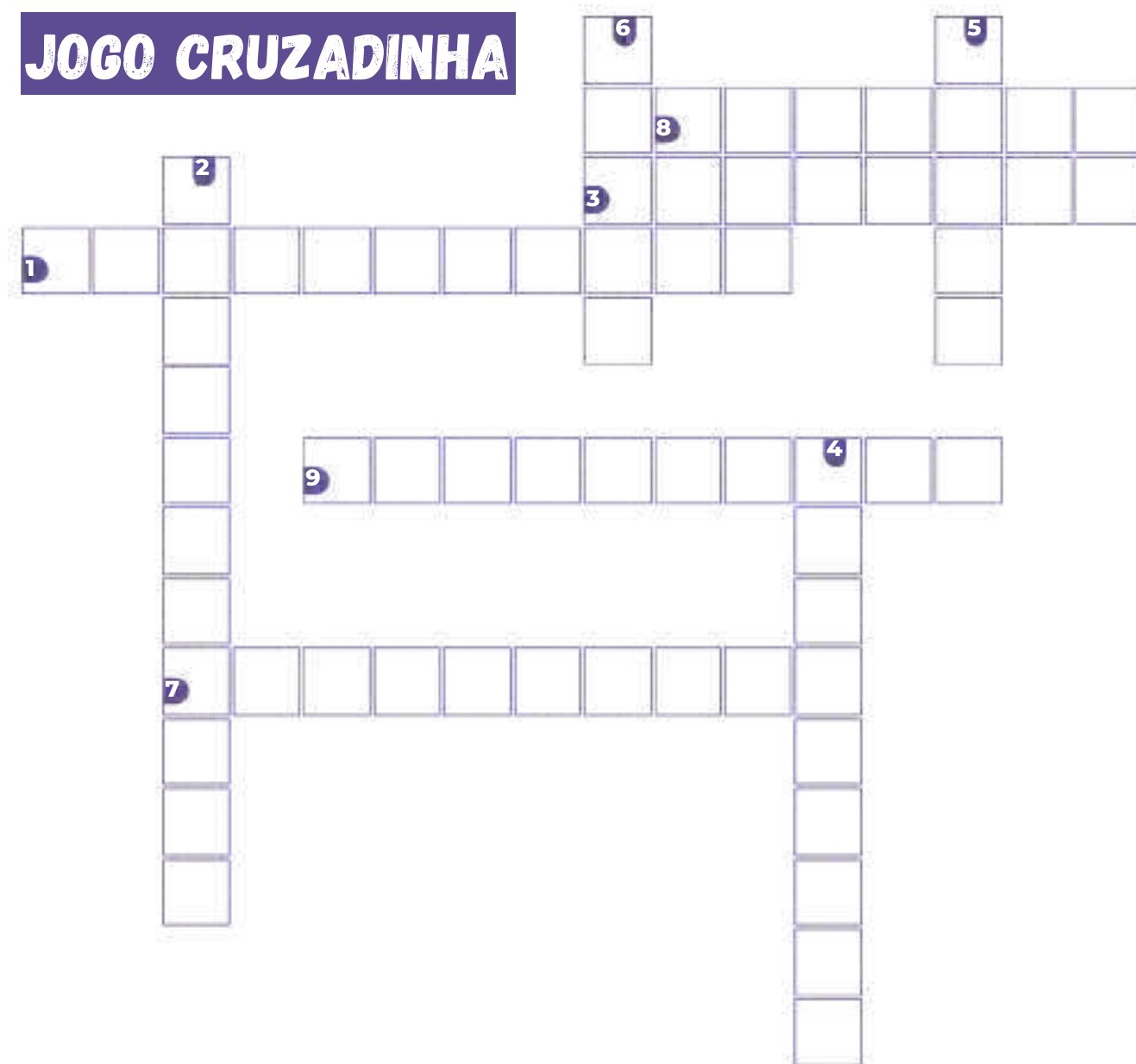
O objetivo deste jogo é compartilhar esta vivência junto à família, podendo posteriormente visitar estes lugares em uma programação familiar e até cuidá-lo como descrevem nos quadros.

Conforme quadros e exemplo abaixo:

*Meu lugar favorito é a
praça da escola e eu
cuidaria dela plantando
mais árvores e flores.*

<i>Meu lugar favorito é a praça da escola e eu cuidaria dela plantando mais árvores e flores.</i>	

JOGO CRUZADINHA



- 1 - Palavra que indica a qualidade de ser verdadeiro, de não mentir e não enganar;
- 2 - Qualidade de quem é honesto, incorruptível, verdadeiro, educado.
- 3 - Sentimento/virtude que impede uma pessoa de tratar alguém mal. Praticar essa virtude significa aceitar as diferenças com nossos colegas, vizinhos, familiares e demais cidadãos;
- 4 - Conjunto de direitos e deveres exercidos por uma pessoa que vive em sociedade;
- 5 - Conjunto de regras que permitem que um cidadão aja com respeito, honestidade, responsabilidade, lealdade, solidariedade e justiça;
- 6 - Conjunto de hábitos e costumes que ajudam a determinar o que podemos fazer em sociedade, o que é bom para todos e o que deve ser evitado para não prejudicar os outros;
- 7 - Sistema político em que o governo é do povo, pelo povo e para o povo;
- 8 - Capacidade de se identificar com outra pessoa, de sentir o que ela sente. Ação de se colocar no lugar de outra pessoa, buscando agir ou pensar da forma como ela pensaria ou agiria nas mesmas circunstâncias;
- 9 - Ato de agir com consciência e aceitação a algo de maneira resignada, sem reclamar. Disposição para admitir modos de pensar, de agir e de sentir de outras pessoas, ainda que sejam diferentes dos nossos.

JOGO CRUZADINHA

RESPOSTAS

Honestidade – Palavra que indica a qualidade de ser verdadeiro, de não mentir e não enganar;

Integridade – Qualidade de quem é honesto, incorruptível, verdadeiro, educado.

Respeito – Sentimento/virtude que impede uma pessoa de tratar alguém mal. Praticar essa virtude significa aceitar as diferenças com nossos colegas, vizinhos, familiares e demais cidadãos;

Cidadania – Conjunto de direitos e deveres exercidos por uma pessoa que vive em sociedade;

Ética - Conjunto de regras que permitem que um cidadão aja com respeito, honestidade, responsabilidade, lealdade, solidariedade e justiça;

Moral – Conjunto de hábitos e costumes que ajudam a determinar o que podemos fazer em sociedade, o que é bom para todos e o que deve ser evitado para não prejudicar os outros;

Democracia – Sistema político em que o governo é do povo, pelo povo e para o povo;

Empatia – Capacidade de se identificar com outra pessoa, de sentir o que ela sente. Ação de se colocar no lugar de outra pessoa, buscando agir ou pensar da forma como ela pensaria ou agiria nas mesmas circunstâncias;

Tolerância - Ato de agir com consciência e aceitação a algo de maneira resignada, sem reclamar. Disposição para admitir modos de pensar, de agir e de sentir de outras pessoas, ainda que sejam diferentes dos nossos.



OBRIGADO!



SED
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

CGE
CONTROLADORIA GERAL DO
ESTADO DE SANTA CATARINA



GOVERNO DE
**SANTA
CATARINA**



UDESC



enactus

UDESC



**CULTURA
POLÍTICA**



CERTIFICADO



*Certificamos que FERNANDA MATSUKURA LINDEMEYER,
portador/a do CPF 05018683996, participou na condição de
participante do Curso "Capacitação dos professores da rede estadual,
ação do Prêmio Honestidade nas Escolas", que ocorreu entre os dias
07/08/2024 e 18/10/2024, com carga horária total de 20 horas.*

Pedro Waltrick de Souza Junior
Controlador-Geral do Estado
de SC

Daniel Moraes Pinheiro
Coord. do Programa de
Extensão em Educação e
Cultura Política



O Curso de Capacitação foi um trabalho em parceria entre a Controladoria-Geral de Santa Catarina (CGE/SC), a Secretaria de Estado da Educação (SED) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), por meio do Programa de Extensão em Educação e Cultura Política, do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovação Social na Esfera Pública (NISP)



Conteúdo Programático:

Aula Inaugural – Educando Guardiões: os estudantes como protagonistas cívicos nas escolas

Aula 1 – Público e Privado

Aula 2 – Cidadania e Direitos Cívicos

Aula 3 – Cultura da Paz

Aula 4 – Cuidando da Escola

Aula Final – Valores em Ação: o poder da cidadania na formação da juventude

Link para verificação do certificado:

https://www.moodle.udesc.br/mod/customcert/verify_certificate.php

**Código de
verificação:**

1PXTvPtrmE

Relatório Avaliação

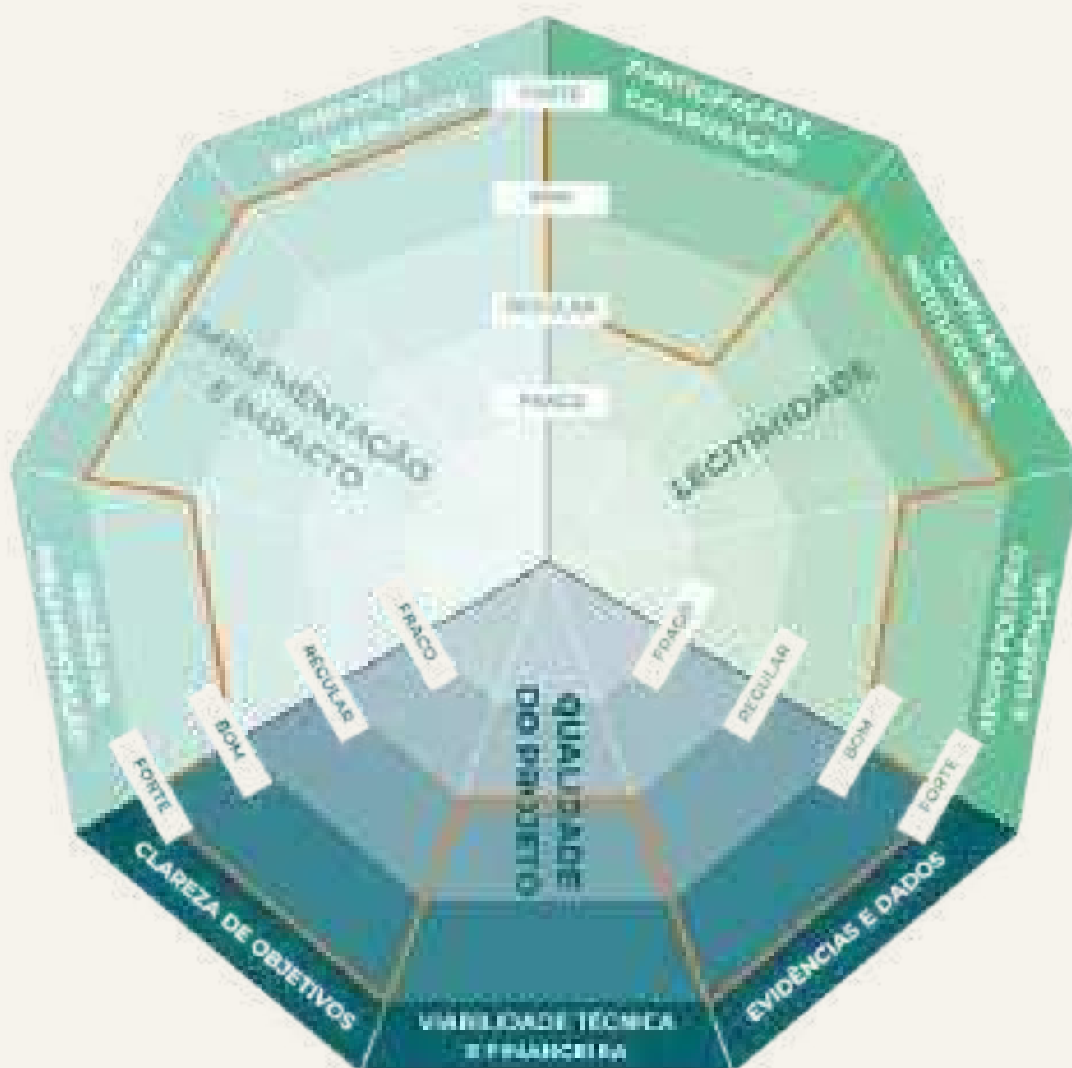
VI Prêmio Honestidade nas Escolas da Rede
Estadual de Ensino de Santa Catarina

Diretoria de Integridade e Compliance

SGP-e: CGE 439/2024

Resumo do Projeto:

O VI Prêmio Honestidade nas Escolas da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina, realizado em 2024, é uma iniciativa conjunta da Controladoria-Geral do Estado (CGE) e da Secretaria de Estado da Educação (SED). Este projeto, de natureza pedagógica e educacional, voltado para os anos iniciais do Ensino Fundamental, tem como principal objetivo fomentar a consciência crítica dos alunos acerca do respeito, incentivar práticas de empatia no ambiente escolar e promover a reflexão sobre o patrimônio público das instituições de ensino. A seleção dos finalistas e vencedores ocorre por meio da avaliação de trabalhos que atendam aos critérios estabelecidos no edital, garantindo um processo transparente e de elevada qualidade. Com o tema “Guardiões do Nosso Espaço – Alunos como Agentes do Patrimônio Público Escolar”, o projeto convidou os estudantes a responder à pergunta: “O que posso fazer para defender o patrimônio público da minha escola?”. Entre os principais dados, destacam-se: 54,8 mil estudantes inscritos, representando 72% das escolas da rede estadual (total de 441 instituições) e abrangência em 94% dos municípios catarinenses. Ao final do processo, 72 alunos foram premiados, com a escolha de dois representantes por Coordenadoria Regional de Educação (CRE).



FUNDAMENTO: QUALIDADE DO PROJETO

Viabilidade Técnica e Financeira:

- Objetivo: Avaliar se houve planejamento adequado e análise dos recursos disponíveis, além de verificar a compatibilidade entre o custo de implementação e os resultados atingidos.
- Perguntas de Apoio: Houve planejamento adequado e análise dos recursos disponíveis (humanos, financeiros, materiais e físicos, tecnológicos, metodológicos e processos, informacionais)? O custo de implementação do projeto é compatível com a realidade do órgão e com os resultados atingidos?
- Possíveis Fontes de Informação: Analisar estrutura do projeto, incluindo orçamento, equipe responsável, cronogramas; relatórios de auditoria e compliance; entrevistas e depoimentos; gestão de riscos.
- **Avaliação: REGULAR - O planejamento dos recursos foi parcial, com algumas lacunas, e o custo do projeto apresentou desajustes em relação aos resultados obtidos.**

Clareza de Objetivos:

- Objetivo: Analisar se a iniciativa é relevante para a solução de um projeto público.
- Perguntas de Apoio: Os objetivos do projeto estão alinhados com as prioridades da CGE e do Governo? O projeto abordou lacunas ou desafios importantes na gestão pública de SC? Os objetivos do projeto foram definidos de maneira clara e factível desde o início e foram mantidos ao longo do projeto? Os objetivos foram comunicados de forma eficiente ao público-alvo?
- Possíveis Fontes de Informação: Políticas e planos do órgão e do Governo; edital do projeto, em especial o contexto de justificativa e objetivos; analisar se inscrições estão alinhadas aos objetivos do projeto.
- **Avaliação: FORTE - Objetivos mensuráveis e bem definidos, totalmente alinhados com as prioridades da CGE e do Governo, e comunicados de forma clara e mantidos durante toda a execução.**

Evidências e Dados:

- Objetivo: Avaliar se o projeto foi baseado em evidências robustas e indicadores de sucesso para justificar suas ações.
- Perguntas de Apoio: O projeto foi baseado em evidências robustas e indicadores de sucesso? Quais evidências foram utilizadas para justificar a criação do projeto e a escolha das categorias?
- Possíveis Fontes de Informação: Documentos do plano do projeto; painéis de monitoramento e avaliação; base de dados de performance; pesquisa de satisfação ou feedback; estudos de caso e benchmarking; relatórios de pesquisa de outros órgãos e entidades; planos estratégicos e orçamentários.
- **Avaliação: FORTE - Evidências robustas e indicadores claros de sucesso, com dados abrangentes e bem estruturados para justificar todas as decisões do projeto.**

FUNDAMENTO: LEGITIMIDADE

Apoio Político e Gerencial:

- Objetivo: Avaliar se o projeto recebeu o apoio necessário das autoridades políticas e gerenciais para a sua implementação bem-sucedida.
- Perguntas de Apoio: O projeto recebeu apoio político e gerencial para a sua implementação?
- Possíveis Fontes de Informação: Analisar o apoio demonstrado por líderes políticos ao projeto; verificar a existência de declarações públicas; participação na cerimônia de premiação; investimento de recursos no projeto; documentos de planejamento e aprovação; políticas e diretrizes institucionais; estrutura de governança do projeto.
- **Avaliação: BOM - O apoio político e gerencial foi adequado, mas poderia ter sido mais consistente em algumas áreas do projeto.**

Participação e Colaboração:

- Objetivo: Avaliar se o projeto obteve o respaldo necessário das autoridades políticas e gerenciais para sua implementação bem-sucedida. Esse critério permite mensurar o grau de comprometimento das lideranças e destacar a importância de seu apoio para o êxito da iniciativa.
- Perguntas de Apoio: O projeto recebeu apoio político e gerencial para a sua implementação?
- Possíveis Fontes de Informação: Número e qualidade das inscrições; realizar entrevistas com os participantes para entender suas motivações e percepções sobre o projeto; plano de comunicação; TAP; cronograma de atividades; mapa de atores; matriz de partes interessadas; registros de reuniões, de capacitação e desenvolvimento; entrevistas; pesquisas de satisfação e registros de comunicação com o público-alvo.
- **Avaliação: REGULAR - Houve alguma participação, mas não de todos os servidores necessários, ou foi de forma inconsistente, o que limitou a colaboração efetiva.**

Confiança Institucional:

- Objetivo: Avaliar o nível de apoio do público-alvo ao projeto, seus objetivos e a confiança depositada nas instituições envolvidas, bem como a credibilidade atribuída ao processo e aos resultados apresentados.
- Perguntas de Apoio: O público-alvo apoia o projeto, seus objetivos e confia nas instituições envolvidas? Existe confiança no processo e nos resultados apresentados?
- Possíveis Fontes de Informação: Pesquisas de opinião pública; interação e comentários nas redes sociais; formulários de feedbacks; registros de comunicação com público-alvo (mensagens, e-mails, comunicados oficiais); campanhas de divulgação pública (relatórios sobre alcance).
- **Avaliação: FORTE - O público-alvo apoia totalmente o projeto, seus objetivos e as instituições envolvidas; há confiança plena no processo e nos resultados apresentados.**

FUNDAMENTO: IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO

Gestão da Implementação:

- Objetivo: Avaliar se a prática foi executada de forma eficiente e estruturada, com planejamento adequado das etapas do projeto e mecanismos de controle e acompanhamento do progresso.
- Perguntas de Apoio: A prática foi executada com uma gestão eficiente e estruturada? As etapas do projeto foram bem planejadas e executadas? Existem mecanismos de controle e acompanhamento do progresso do projeto? Quais foram os principais desafios enfrentados pelos participantes durante a implementação?
- Possíveis Fontes de Informação: Analisar as etapas de desenvolvimento do projeto, os desafios enfrentados e as lições aprendidas; documentos de planejamento e execução do projeto; estudos de casos e lições aprendidas.
- **Avaliação: BOM - A gestão foi eficiente e bem estruturada, com etapas do projeto bem planejadas e executadas. Houve mecanismos de controle e acompanhamento, e os desafios foram adequadamente enfrentados.**

Resultados e Indicadores:

- Objetivo: Avaliar se os resultados do projeto foram medidos de maneira clara e objetiva, utilizando indicadores qualitativos e quantitativos adequados para medir o impacto do projeto e das inscrições.
- Perguntas de Apoio: Os resultados foram medidos com indicadores claros e demonstráveis (qualitativos e quantitativos)? Os indicadores utilizados são adequados para medir o impacto do projeto?
- Possíveis Fontes de Informação: Avaliações passadas, caso existam. Verificar se os indicadores são relevantes, confiáveis e adequados para medir os resultados esperados. Relatórios de avaliação e monitoramento. Ferramentas e sistemas de gestão de projetos. Indicadores institucionais e governamentais.
- **Avaliação: Forte - Indicadores precisos, claros e adequados foram usados para medir o impacto do projeto de maneira eficaz. Todos os resultados foram bem demonstrados e os indicadores se mostraram totalmente apropriados para a avaliação.**

Impacto e Replicabilidade:

- Objetivo: Avaliar se o projeto gerou impacto positivo e alcançou seus objetivos, além de analisar seu potencial de replicação e contribuição para práticas inovadoras em outros contextos da gestão pública.
- Perguntas de Apoio: O projeto gerou impacto positivo? O projeto apresenta potencial de replicação em outros órgãos ou contextos? Como o projeto contribui para a disseminação de práticas inovadoras em outras áreas da gestão pública? O projeto gera conhecimento e aprendizado que podem ser utilizados para a melhoria contínua da gestão pública?
- Possíveis Fontes de Informação: Verificar cumprimento do propósito principal. Analisar resultados qualitativos e quantitativos. Relatórios de avaliação de impacto. Estudo de casos e exemplos de sucesso. Relatórios de disseminação e comunicação.
- **Avaliação: FORTE - O projeto gerou impacto positivo significativo, alcançando todos os seus objetivos declarados. Apresenta grande potencial de replicação em diversos contextos e é uma fonte robusta de aprendizado e inovação para a gestão pública.**

MAXIMIZANDO IMPACTO POSITIVO

Sustentabilidade no Longo Prazo:

- **Objetivo:** Esse critério busca garantir que o projeto não apenas tenha resultados imediatos, mas também possa ser mantido e ampliado ao longo do tempo, com a continuidade dos recursos necessários e suporte institucional adequado.
- **Perguntas de Apoio:** O projeto tem viabilidade a longo prazo em termos de recursos e apoio institucional? Existe um plano formalizado para a continuidade do projeto após a sua implementação inicial? O apoio institucional atual é suficiente para garantir a continuidade do projeto em longo prazo? O projeto tem previsão de manter ou aumentar os recursos humanos necessários para sua continuidade e crescimento? O projeto foi estruturado de maneira que possa ser adaptado a mudanças ou novos desafios ao longo do tempo? O impacto do projeto é suficiente para justificar sua continuidade e expansão em outras áreas ou setores?
- **Avaliação: BOM - O projeto tem um plano de sustentabilidade bem definido e existem recursos e apoio institucional suficientes para sua continuidade. No entanto, alguns desafios podem precisar ser superados.**

GESTÃO DE RISCOS

Fundamento: Implementação e Impacto

Descrição Risco	Causa Provável	Consequência	Medidas de Mitigação	Grau do Risco
Gestão da Implementação	A execução dos prazos teve de ser prorrogada em algumas etapas do projeto, o que deixou o planejamento com cronogramas rígidos, sem possibilidade de extensão de margens adequadas para imprevistos. Recursos humanos insuficientes para supervisão técnica aprofundada e melhor engajamento na execução do projeto. Foco operacional limitado na estruturação detalhada, com prioridade dada à execução imediata das atividades sem aprofundamento estratégico.	A prorrogação de prazos gerou cronogramas rígidos, enquanto a falta de supervisão técnica por sobrecarga de trabalho limitaram o planejamento estratégico e a gestão de imprevistos.	Execução de novo planejamento bem estruturado, possibilitando maior prazo para as macro etapas do Prêmio: capacitação UDESC, turnê, inscrições sem prorrogação. Maior acompanhamento de toda a equipe envolvida no projeto para validação de todos os atos. Revisar as etapas do projeto em conjunto com a equipe, garantindo um planejamento mais robusto. Realizar reuniões de alinhamento com a equipe para redistribuir as atividades e evitar falhas. Adotar uma extensão de prazo emergencial ou priorizar conteúdos essenciais. Monitorar a aderência aos prazos previstos para cada etapa. Avaliar nível de satisfação da equipe e stakeholders; coletar feedback sobre a qualidade e execução das ações do projeto.	Baixo

Fundamento: Maximizando Impacto Positivo

Descrição Risco	Causa Provável	Consequência	Medidas de Mitigação	Grau do Risco
Sustentabilidade no Longo Prazo	Perda de apoio institucional durante execução do projeto, o que acarretou em necessidade de novo alinhamento estratégico e operacional com a nova gestão da alta administração. Fragilidade em parcerias externas: desafios no engajamento das partes interessadas externas podem ter afetado o alcance das vias de comunicação com o público-alvo do projeto. Dependência excessiva de recursos institucionais externos. Falta de diversificação de fontes de financiamento ou de apoio técnico.	Realinhamento estratégico devido à perda de apoio institucional, somada à fragilidade em parcerias externas e à dependência de recursos institucionais, de outros órgãos	Alinhamento com alta administração e com parceiros externos (partes interessadas), por meio de documentos com plano de comunicação detalhado e apoio do patrocinador para engajamento de demais atores no projeto. Desenvolver uma estratégia de parceria que inclua reuniões regulares, pactos formais e divisão clara de responsabilidades. Diversificar fontes de recursos, buscando apoio de ONGs, empresas privadas ou fundos públicos complementares. Organizar reuniões emergenciais com a alta administração para revisar o alinhamento estratégico e reforçar o compromisso. Realizar encontros presenciais ou virtuais com stakeholders para identificar expectativas e corrigir falhas de engajamento. Monitorar a frequência e a qualidade do envolvimento da alta administração com o projeto.	Baixo

GESTÃO DE RISCOS

Fundamento: Qualidade do Projeto

Descrição Risco	Causa Provável	Consequência	Medidas de Mitigação	Grau do Risco
Viabilidade Técnica e Financeira	Desalinhamento entre planejamento de recursos humanos x execução (perda de equipe durante o projeto). Subestimação de custos da diária (Turnê Mascote Catarina) e de necessidades técnicas (disponibilidade de carro e motorista (Turnê Mascote Catarina). Mudanças inesperadas no escopo do projeto.	Sobrecarga da equipe, risco de atrasos na execução e possível comprometimento da qualidade do projeto.	Implementar um plano detalhado, considerando o históricos das edições passados, nova gestão e execução de todos os tipos de recursos, por meio de técnicas de estimativa de custos. Criar metodologia de acompanhamento do planejamento X execução, principalmente por meio de reuniões periódicas com a equipe do projeto. Avaliar monitoramento da efetividade das medidas de mitigação durante as fases do projeto.	Médio

Fundamento: Legitimidade

Descrição Risco	Causa Provável	Consequência	Medidas de Mitigação	Grau do Risco
Apoio Político e Gerencial	Redução do engajamento, por meio da falta de uma comunicação estratégica com autoridades e figuras políticas impactou no apoio ao projeto e nas oportunidades futuras, incluindo presença no evento de premiação (previsto no edital e com histórico de aparição do Governador em 100% das últimas cinco edições do projeto). Ausência da assinatura do Governador nos certificados dos alunos vencedores, que também estava previsto no edital do projeto. Não houve um mapeamento claro e prévio dos stakeholders prioritários, nem convites personalizados que destacassem a relevância do evento. A priorização das atividades operacionais reduziu o tempo e os recursos disponíveis para ações estratégicas de engajamento, devido à baixa no número de equipe do projeto.	A falta de comunicação estratégica resultou na perda de apoio político, ausência do Governador na premiação e assinatura nos certificados, impactando a visibilidade e prestígio do projeto.	Redistribuir recursos para garantir que as ações operacionais não comprometam o planejamento estratégico. Designar ponto focal para liderar a comunicação relacionamento com stakeholders. Identificar previamente os stakeholders prioritários. Enviar convites personalizados. Desenvolver um plano de comunicação e engajamento detalhado, com cronograma para contato com autoridades relevantes. Agendar reuniões pós-evento com stakeholders ausentes para apresentar resultados e consolidar o apoio. Implementar uma campanha de comunicação pós-evento com divulgação ampla de resultados e impacto. Ajustar o edital e documentos futuros para refletir expectativas mais realistas em relação ao engajamento político.	Baixo

Fundamento: Legitimidade

Descrição Risco	Causa Provável	Consequência	Medidas de Mitigação	Grau do Risco
Participação e Colaboração	Baixo nível de comprometimento das Secretarias previstas no edital, o que reflete na ausência de alinhamento estratégico com o projeto. Sobrecarga de equipe reduzida, com alterações no quantitativo da equipe que aumentaram a carga de trabalho dos membros remanescentes, afetando a eficiência. mudanças de gestão e patrocínio do projeto: Reestruturações administrativas que impactaram diretamente o envolvimento das equipes e patrocínio do projeto.	A ausência de alinhamento das Secretarias e as mudanças na gestão sobrecarregaram a equipe reduzida, afetando a eficiência e a captação de patrocínios.	Planejar a transição de gestão com estratégias claras para manter o apoio e o envolvimento das partes interessadas. Realizar uma análise de capacidade para definir a necessidade de reforço na equipe antes de iniciar o projeto. Garantir reuniões regulares de alinhamento com as lideranças da SED para fortalecer a colaboração estratégica. Redistribuir atividades e, se necessário, contratar colaboradores temporários para suprir demandas. Reavaliar prazos e priorizar tarefas críticas para evitar desgaste excessivo da equipe.	Médio

PRINCIPAIS DESTAQUES

Capacitação “Somos guardiões do nosso espaço escolar” (UDESC e CGE)

A avaliação da capacitação contou com a participação de 85 professores e apresentou resultados expressivos que evidenciam o alto grau de satisfação e o comprometimento dos respondentes. Entre os pontos de destaque, destacam-se:

- **Disseminação de Conhecimento:** 100% dos participantes afirmaram que a capacitação atingiu seu objetivo de disseminar o conhecimento sobre a temática abordada.
- **Formação para a Educação Cidadã:** Todos os respondentes (100%) acreditam que o Prêmio é capaz de contribuir para a formação de uma educação cidadã, funcionando como “a pequena semente” que promove a transformação.
- **Engajamento dos Professores:** 100% dos professores participantes indicaram que promoverão o Prêmio Honestidade em suas escolas, demonstrando total comprometimento com o projeto.
- **Qualidade da Cartilha:** 99% consideraram que o conteúdo da cartilha é suficiente para transmitir o conhecimento ao público infantil.
- **Compartilhamento de Conhecimento:** 100% dos respondentes recomendam a cartilha para outras pessoas, evidenciando o desejo de ampliar o alcance dos conteúdos apresentados.
- **Propagação do Prêmio:** 100% indicam o Prêmio para outras pessoas que possam se interessar em participar, contribuindo para a expansão da iniciativa.
- **Aplicação Prática dos Conhecimentos:** Todos os participantes (100%) afirmaram que aplicarão os conhecimentos adquiridos em sua prática profissional.
- **Melhoria na Transmissão do Conhecimento:** 100% dos respondentes relataram que, após a capacitação, a transmissão dos conteúdos se tornou mais clara e compreensível para os alunos.

VI Prêmio Honestidade nas Escolas da Rede Estadual de Ensino (SC)

A avaliação do Prêmio contou com a participação de 320 professores e apresentou resultados que evidenciam a eficácia dos processos adotados, desde a comunicação e organização até a aplicabilidade dos conhecimentos, reforçando o impacto positivo do projeto no desenvolvimento educacional e na prática pedagógica dos participantes.

- **Clareza dos Critérios do Edital:** 81% reconheceram que os critérios estabelecidos no edital foram claros e objetivos.
- **Adequação do Tema:** 87% dos respondentes destacaram que o tema deste ano esteve em sintonia com a proposta do Prêmio Honestidade.
- **Alinhamento dos Prêmios com a Proposta Pedagógica:** 87% consideraram que os prêmios do concurso estão bem alinhados à proposta pedagógica apresentada.
- **Estímulo à Participação dos Alunos:** o fato de haver 72 premiados – com dois vencedores por Coordenadoria Regional – foi apontado por 73% dos participantes como um incentivo à participação dos alunos.
- **Contribuição dos Materiais (Cartilha):** 82% dos respondentes afirmaram que os materiais propostos, em especial a cartilha, contribuíram para o desenvolvimento dos projetos em sala de aula.
- **Impacto no Comportamento dos Alunos:** 71% perceberam mudanças significativas no comportamento dos alunos após a realização do Prêmio.

Sugestões de melhorias para a próxima edição do Projeto



Planejamento e Acompanhamento:

- Elaborar um novo planejamento estruturado, definindo prazos adequados para as macroetapas (capacitação UDESC, turnê, inscrições).
- Revisar as etapas do projeto com a equipe para validar cada ato.
- Realizar reuniões periódicas para redistribuir atividades e monitorar a aderência aos prazos.
- Coletar feedback da equipe e dos stakeholders para avaliar a execução e identificar pontos de melhoria.

Comunicação e Alinhamento:

- Desenvolver um plano de comunicação detalhado, envolvendo alta administração e parceiros externos.
- Organizar reuniões emergenciais para alinhar estratégias e reforçar o compromisso.
- Designar um ponto focal para gerenciar a comunicação com stakeholders.
- Estabelecer parcerias formais com reuniões regulares e divisão clara de responsabilidades.

Gestão de Recursos e Equipe:

- Implementar um plano detalhado com base no histórico das edições passadas e na nova gestão, utilizando técnicas de estimativa de custos.
- Criar uma metodologia para acompanhar o planejamento versus execução, por meio de reuniões periódicas.
- Redistribuir recursos para garantir que as ações operacionais não comprometam o planejamento estratégico.
- Realizar análise de capacidade e, se necessário, contratar colaboradores temporários para suprir demandas.

Engajamento e Pós-Evento:

- Enviar convites personalizados e desenvolver um cronograma para contato com autoridades e stakeholders.
- Agendar reuniões pós-evento para apresentar resultados e consolidar o apoio.
- Implementar uma campanha de divulgação dos resultados e impactos do projeto.
- Ajustar editais e documentos futuros para refletir expectativas realistas de engajamento político.
- Planejar a transição de gestão com estratégias que mantenham o apoio das partes interessadas.

Certificado

FACULDADE
CEDIN

A Faculdade CEDIN confere a

FERNANDA MATSUKURA LINDEMEYER PIERI

o certificado do curso de Aperfeiçoamento em

**COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

na área de Conhecimento em Direito, com 40 horas aula,

realizado no período de

24 de julho de 2020 a 22 de agosto de 2020

Belo Horizonte, 23 de setembro de 2020



Jélica Marlene da Costa
Diretora Geral

Treinamento No: TRD-AUD-0010

Certificado No: TRD-CERT-0000



Certificado de Aprovação

Certificamos que

**Fernanda Matsukura Lindemeyer
Pieri**

participou e foi APROVADO(A) no exame final do treinamento

Formação de Implementador e Auditor Líder de Sistemas de Gestão Antissuborno e Compliance ISO 37001 e ISO 37301

realizado no período de 24 de abril a 25 de maio de 2023

através da metodologia online (on view)

com carga horária de 42 (quarenta e duas) horas

Certificado

Conteúdo programático:

- Introdução sobre implementação e adoção de compliance
 - Contextualização sobre certificação e valor agregado
 - Credibilidade das certificações – processo de acreditação
 - Regulação Anticorrupção (Lei 12.846/13 e Decreto 11.124/22)
 - CGU – Controladoria geral de Goiás (Programa Etilos) e auditoria interna em PAE (Processo Administrativo de Responsabilização)
 - Introdução à Governança Corporativa e Controle Interno
 - Implementação e implementação da ABNT NBR ISO 37001:2016 (atualizada 2017) – Sistema de Gestão Antissuborno – Requisitos
 - Implantação e implementação da ISO 37001:2017 – Sistema de Gestão de Compliance – Requisitos
 - Técnicas de implementação da Prática
- Introdução e gestão de risco – ISO ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Risco – Diretrizes
 - Auditoria de Sistemas de Gestão ABNT NBR ISO 19011:2018 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão ABNT NBR ISO/IEC 17021:2015 – Avaliação de conformidade – Requisitos para organizações que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão e ISO/IEC 17021:2015:2018 e 17021:2015:2019 – Avaliação da conformidade – Requisitos para organizações que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão – Parte 1 e Parte 2 – Requisitos de conformidade com padrões e certificação de sistemas de gestão e certificação de conformidade
 - Técnicas de auditoria de certificação acreditada
 - Processos de certificação da Organização do Auditor Líder
 - Workshop em grupo
 - Prova final



A TRADIUS é um Organismo de Treinamento autorizado pelo PROCEL/IBR, entidade responsável de avaliação de conformidade, que presta serviços de certificação e auditoria de sistemas de gestão ISO 37001 e ISO 37301.

A implementação deste certificado pode ser verificada junto à TRADIUS.

TRADIUS Treinamento e Desenvolvimento Ltda
CNPJ 14.184.365/0001-21
www.tradius.com.br

São Paulo, 25 de maio de 2023

Jefferson Carvalho
Sócio-diretor

PROCEL/IBR-3

DECLARAÇÃO

A Coordenação do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica (Cursos de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado - PPCJ-UNIVALI), certifica que **Fernanda Matsukura Lindemeyer pieri**, participou do "Programa de Formação de Servidores Públicos para Compliance", no âmbito do Projeto FAPESC 2022TR1620, realizado nos dias 6 de novembro de 2023 e 27 de fevereiro, 20 de março, 25 de abril e 27 de maio de 2024, no auditório da UNIVALI, Campus de Florianópolis/SC, totalizando a carga horária de **12 horas**.

Itajaí/SC, 10 de maio de 2024



Prof. Dr. Paulo Márcio Cruz
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu em Ciência Jurídica



**OBJETIVOS
DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL**

fapesc

Projeto FAPESC 2022TR1620



PROEX

Programa de Excelência em Ensino

Widener University
Delaware Law School



65a94596-e980-449f-99ad-72050aea0a6a

A Escola Superior do Ministério Público do Estado de Goiás e a Controladoria-Geral do Estado de Goiás certificam que

Fernanda Matsukura Lindemeyer Pieri

participou do **Curso de Aperfeiçoamento e Certificação em Compliance Público**, em formato on-line, no período de 17/06/2023 à 17/01/2024, com carga horária total de 180 (cento e oitenta) horas.

Goiânia, 17 de janeiro de 2024



Henrique Ziller
Secretário-Chefe da
Controladoria-Geral do Estado



Adriano Godoy Firmino
Promotor de Justiça do MPGO
Diretor da ESUMP

REALIZAÇÃO

Controladoria
Geral do
Estado



ESCOLA SUPERIOR
DO MINISTÉRIO PÚBLICO



PROGRAMAÇÃO

Módulo	Conteúdo	Carga Horária (h/a)
Módulo 1 Introdução ao <i>Compliance</i>	1.1 Origem do <i>Compliance</i> e <i>Compliance</i> no Setor Público	5
	1.2 Programa de <i>Compliance</i> Público no Executivo Estadual – Case Goiás	8
	1.3 Governança e <i>Compliance</i> no MPGO	2
Módulo 2 Ética da Gestão Pública	2.1 Conceituação e Vivências	5
	2.2 Cultura de <i>Compliance</i>	5
Módulo 3 Transparência	3.1 Transparência Poder Executivo (LAI)	8
	3.2 Transparência MPGO	2
	3.3 Canais de Denúncia (Ouvidoria) e Controle Social	20
	3.4 LGPD	10
Módulo 4 Gerenciamento de Riscos Corporativos	4.1 Governança Pública	15
	4.2 Gestão de Riscos	35
Módulo 5 Responsabilização	5.1 Instrumentos de Prevenção à Corrupção (conjunto das ações de controle / inteligência)	20
	5.2 Processo Administrativo de Fornecedor (PAF) e Processo Administrativo de Responsabilização (PAR)	6
	5.3 Sindicância, PAD e TAC	14
	5.4 Fraudes em Licitações e Contratos	10
Módulo 6 Programa de <i>Compliance</i> voltado para empresas que contratam com o Poder Público	6. Efetividade dos Programas de <i>Compliance</i>	15
Carga horária total		180

ORGANIZADORAS

Elise Brites | Nadialice Francischini de Souza | Sandra Rosa Vespasiano Borges

GOVERNANÇA, COMPLIANCE, GESTÃO DE RISCOS E PROTEÇÃO DE DADOS



Alex Santa Anna
Alexsandro da Silva
Ana Luíza Lavorato
Barbara Krysttal Reis
Bráulio Ribeiro
Camila Motta
Carlos José Pereira
Elise Brites
Fernanda Lindemeyer
Gabriela Resende
Gislân Sampaio
Guilherme Santa Rosa
Heloisa Menezes
Hudson Cambraia
Jacqueline Beltrami
Jefferson Alcoforado
Jéssica Machado



Joelma Freire
José Lopes
Juracy Silva
Marcelo Crespo
Marina Bailão
Marisa Garroux
Marisa Zikan
Neuma Santos
Paulo Emerson
Pollyanna Sá
Rafael de Jesus
Renné Gonçalves
Rita de Cássia Faria
Sandra Vespasiano
Solange Evangelista
Sunamita Reis
Tiene Borges
Vanessa Paixão

Coordenação Editorial
Pedro Camilo de Figueirêdo Neto

Conselho Editorial

DOCTORES:

Cristine Emily S. Nascimento
Fábio S. Santos
Ionã Carqueijo Scarante
João Evangelista do Nascimento Neto
José Gileá
Luciano Sérgio Ventim Bomfim
Magno Conceição das Mercedes
Nadialice Francischini de Souza
Régia Mabel Freitas
Ricardo Maurício Freire Soares
Sheila Marta Carregosa Rocha
Urbano Félix Pugliese do Bomfim

MESTRES:

Angelo Boreggio
Bruno Barbosa Heim
Dandara Amazzi Lucas Pinho
Daniela Magalhães Costa de Jesus
Isan Almeida Lima
Jerusa de Arruda
Katia Maria Mendes da Silva
Marcelo Politano de Freitas
Matheus Martins de Oliveira
Pedro Camilo de Figueirêdo Neto
Raphael Lima R. Leal
Sandra Rosa Vespasiano Borges

Programação Visual de Capa
Fernando Campos

Diagramação
Alfredo Barreto

Revisão

Adriano Ferreira & Joana Cunha

A reprodução total ou parcial desta obra, por qualquer modo, somente será permitida com autorização da editora.
(Lei nº 9.610 de 19.02.1998)

CIP – Brasil. Catalogação na fonte

Governança, compliance, gestão de riscos e proteção de dados / Organizadoras Elise Brites, Nadialice Francischini de Souza & Sandra Rosa Vespasiano Borges. – Salvador: Mente Aberta, 2024.

344 p.; 15,5x23cm
ISBN: 978-65-6023-108-5

1. Governança. 2. Compliance. 3. Gestão de riscos. 4. Proteção de dados.
I. Brites, Elise (organizadora). II. Souza, Nadialice Francischini de (organizadora). III. Borges, Sandra Rosa Vespasiano (organizadora). IV. Título.

CDD 340

Impresso no Brasil

9

O PROGRAMA DE INTEGRIDADE E A MITIGAÇÃO DE RISCOS DE ASSÉDIO SEXUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE SANTA CATARINA

Fernanda Matsukura Lindemeyer Pierri²⁴

Jéssica Machado Costa Firmiano²⁵

Marisa Zikan da Silva²⁶

²⁴ Administradora pública (Esag/Udesc). Mestre em Administração (UFSC). Certificação em Compliance Público, Sistemas de Gestão Antissuborno e Compliance (ISO 37001 e ISO 37301). Atua na Diretoria de Integridade e Compliance da Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina.

²⁵ Advogada. Graduada em Direito (Unisul). Especialista em Direito Digital e Compliance e Gestão Pública (IFSC-SC). Mestranda em Administração (Esag/Udesc). Certificada em Compliance anticorrupção na administração pública (Cedin). Auditora líder de Sistemas de Gestão Antissuborno e Compliance ISO 37001 e ISO 37301. Aperfeiçoamento e certificação em Compliance Público (MPGO). Atua na Diretoria de Integridade e Compliance da Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina.

²⁶ Graduada em Administração (Esag/Udesc). Especialização em Direito Tributário (Unisul). Certificação em Compliance Público, Sistemas de Gestão Antissuborno e Compliance (ISO 37001 e ISO 37301) e Gestão de Riscos Organizacionais (ISO 31000). Auditora do Estado desde 2006. Atualmente, é diretora de integridade e compliance da Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina.



O assédio sexual é um comportamento de natureza íntima e sexual, que é considerado desagradável, ofensivo e impertinente pela vítima, caracterizando-se pela ausência de consentimento (CGU, 2023).

No contexto da administração pública, a consolidação de uma boa governança é imprescindível para assegurar a transparência, a responsabilidade e a ética nos processos internos. O Tribunal de Contas da União (TCU) define a governança como um conjunto de práticas de liderança e controle que garantem o respeito e a promoção dos interesses das partes interessadas orientando suas ações e acompanhando seu desempenho (TCU, 2020).

A integridade é um dos princípios centrais da governança, funcionando como um guia na atuação das organizações públicas na busca por resultados pretendidos, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições (TCU, 2020). A integridade abrange tanto as ações organizacionais quanto o comportamento dos agentes públicos e envolve a adesão a valores e normas éticas, priorizando o interesse público em detrimento dos interesses privados (OCDE, 2017).

Nesse sentido, o programa de integridade refere-se ao conjunto estruturado de medidas institucionais focadas na prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em alinhamento com a boa governança (Brasil, 2017). São, assim, ferramentas essenciais para promover um ambiente ético e seguro na administração pública, incluindo políticas e práticas como códigos de conduta, canais de denúncia e treinamentos que abordam ética e assédio.

No âmbito dos programas de integridade, uma gestão de riscos eficaz é essencial para antecipar e mitigar situações de risco, especialmente em relação ao assédio sexual. Essa abordagem proativa e sistemática não apenas capacita as instituições a lidarem com os casos em sua ocorrência, mas também propicia a criação de um ambiente preventivo, essencial para a manutenção da dignidade e segurança dos colaboradores.

O mapeamento de riscos de integridade realizado em 2022 pela Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE/SC) evidenciou que 70% dos órgãos e entidades do executivo estadual analisados apresentaram riscos relacionados ao assédio moral ou sexual. Esses dados ressaltam a necessidade de discutir e abordar as questões relacionadas ao assédio sexual no ambiente de trabalho. Assim, este artigo tem como objetivo avaliar a inter-relação entre programas de integridade e gestão de riscos na mitigação dos riscos de assédio sexual na administração pública, enfatizando a importância social do tema e os impactos na prestação de serviços à sociedade.

3.1 GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS: CONCEITOS FUNDAMENTAIS E INTER-RELAÇÕES

A governança no setor público, conforme o TCU no Referencial Básico de Governança Pública (RBGP), envolve mecanismos de liderança, estratégia e controle que permitem avaliar, direcionar e monitorar a gestão, assegurando alinhamento com o interesse público e otimizando resultados para a sociedade (TCU, 2020). A integridade e os valores éticos são vistos como essenciais para uma gestão pública eficaz, em que dirigentes incentivam altos padrões de conduta.

A International Federation of Accountants (Ifac), na sua publicação do Estudo 13 – PSC/Ifac (2001), propõe como princípios de governança para o setor público a transparência, a integridade e a responsabilidade em prestar contas. Ademais, ao considerar a integridade e a responsabilidade em prestar governança pública, a Ifac ressalta que a integridade, juntamente com a ética e o cumprimento da lei, são princípios basilares da boa governança. A alta administração deve promover valores éticos e padrões de comportamento elevados como parte do exercício da liderança, sendo crucial para que a gestão pública seja vista como transparente, responsável e confiável. Esse compromisso é essencial para fortalecer a confiança nas organizações e criar um ambiente onde a ética permeia todas as ações e decisões.

Além disso, o Decreto n.º 9.203/2017 formalizou a governança na administração pública brasileira, destacando a integridade como um de seus princípios e estabelecendo a necessidade de programas de integridade nos órgãos federais (Brasil, 2017).

Sobre a perspectiva da integridade, cumpre iniciar diferenciando-a do conceito de compliance, visto que, embora sejam tratados por vezes como sinônimos, a maior parte da literatura distingue esses dois termos, principalmente quando se refere ao setor público (Miranda, 2024).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), integridade pública envolve a aderência consistente e o alinhamento com valores, princípios e normas éticas estabelecidas, com o objetivo de priorizar e sustentar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2017).

Por sua vez, o termo compliance pode ser entendido, em sua origem epistemológica, como o verbo concordar ou estar em conformidade, relacionando-se ao cumprimento de padrões de normas e condutas previstas na legislação, assim como de políticas internas da organização (Pacelli Netto, 2024).

A discussão sobre compliance no Brasil ganhou destaque com a promulgação da Lei Anticorrupção brasileira (LAC), Lei n.º 12.846/2013, que aborda a responsabilização das pessoas jurídicas nos âmbitos cível e admi-

nistrativo por atos contra a administração pública. De maneira geral, a lei introduz o conceito de programa de integridade – embora não expressamente denominado como tal – como um possível fator de atenuação caso a empresa seja responsabilizada por transgressões previstas na legislação (Argentina, Martins, 2024).

Posteriormente, em 2015, o Decreto n.º 8.420 foi estabelecido para regular a LAC. No entanto, esse decreto foi revogado em 2022 pelo Decreto n.º 11.129/2022, o qual incluiu um capítulo dedicado especificamente ao aprimoramento dos programas de integridade no Brasil. Conforme estipulado no artigo 56, inciso II, do novo decreto, uma das funções do programa de integridade é “fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional” (Brasil, 2022).

A importância da cultura da integridade nos órgãos entidades da administração pública federal foi ratificada no Decreto n.º 11.529/2023, que conceitua o programa de integridade como o conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional (Brasil, 2023a).

Em SC, a Lei n.º 17.715/2019, que dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e Compliance da administração pública Estadual, define que esse programa é o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de prevenção, detecção e correção de práticas de corrupção, fraudes, subornos, irregularidades e desvios éticos e de conduta (Santa Catarina, 2019).

Além da integridade, a gestão de riscos constitui outro elemento-chave da governança pública. O TCU aponta que uma gestão eficaz de riscos pode melhorar a informação para o direcionamento estratégico e as tomadas de decisão, contribuindo para a otimização do desempenho e aumentando a confiança dos cidadãos nas organizações públicas (TCU, 2020). Portanto, a gestão de riscos integra-se com os princípios de integridade e boa governança. Esta integração é crucial para garantir que as organizações estejam preparadas para lidar com incertezas e minimizar prejuízos potenciais.

No Decreto n.º 9.203/2017, a gestão de riscos é conceituada como o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (Brasil, 2017). O mesmo decreto ainda dispõe que a gestão de riscos, associada ao tema da integridade, é um dos eixos dos programas de integridade da administração pública federal (Brasil, 2017).

No caso de Santa Catarina, a gestão de riscos também aparece como etapa obrigatória na implementação do Programa de Integridade e Com-

plance, nas fases de identificação dos riscos e na definição de medidas para mitigar os riscos identificados.

De acordo com a Portaria CGU 57/2019, riscos para a integridade são vulnerabilidades que podem favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição. Entre os riscos de integridade, encontra-se o assédio sexual, tema deste artigo. Nesse contexto, o compliance se torna uma ferramenta vital para manter a integridade e proteger a dignidade dos colaboradores, desempenhando um papel fundamental no combate ao assédio sexual, por exemplo.

A interconexão entre governança, integridade e gestão de riscos pode ser vista como uma rede integrada de conceitos e práticas que visam criar um ambiente de trabalho seguro, ético e eficiente. A integridade é a base da sustentabilidade. Consequentemente, a gestão de riscos complementa esse cenário, antecipando possíveis desvios e preparando respostas adequadas, enquanto um programa de integridade se torna imperativo para a efetividade da gestão de riscos.

Portanto, a coesão desses elementos propicia a existência de um sistema de governança que não apenas cumpre obrigações legais, mas também promove um ambiente organizacional saudável e respeitoso.

9.2.0 ASSÉDIO SEXUAL

O assédio sexual, definido como comportamentos sexuais indesejados, incluindo comentários, gestos e avanços físicos, manifesta-se frequentemente em ambientes de trabalho, criando um ambiente degradante, hostil e ofensivo para as vítimas. Essa prática viola direitos fundamentais assegurados pelo artigo 5.º da Constituição Federal, comprometendo o bem-estar mental, físico, social e emocional dos indivíduos (Brasil, 2020). A Lei n.º 10.224/2001 introduziu o artigo 216-A no Código Penal, tipificando o assédio sexual como o constrangimento visando obter vantagens sexuais, prevalecendo-se da posição hierárquica (Brasil, 2001).

MacKinnon (1979) descreve o assédio sexual como a imposição indesejada de requisitos sexuais em contextos de relações de poder desiguais, enquanto Uggen e Blackstone (2004) destacam essa prática como uma forma de violência psicológica. O assédio sexual afeta a liberdade sexual e a dignidade, sendo sua criminalização uma medida de proteção dessas liberdades nas relações de trabalho. Os elementos caracterizadores do assédio incluem a presença de dois indivíduos (agente e destinatário), a natureza sexual da conduta e a rejeição dessa conduta.

Essa forma de violência revela desigualdades estruturais, como disparidades salariais e hierarquias institucionais (Wilson; Thompson, 2001).

A prática de assédio sexual contraria os avanços nas esferas trabalhista e social, representando um desafio organizacional que demanda o desenvolvimento de mecanismos para coibir tais comportamentos (Freitas, 2000). Chiovenato (2021) define a cultura organizacional como um conjunto de aspectos formais e informais que moldam os comportamentos dos colaboradores. Brunner e Dever (2014) ressaltam que a cultura organizacional influencia a tolerância ou repressão ao assédio sexual, variando conforme os valores e normas da organização.

Ambientes propensos ao assédio geralmente apresentam características como burocracia excessiva, regulamentos insuficientes e clima organizacional hostil. As consequências para a vítima incluem redução da produtividade, esgotamento emocional e isolamento. Para a instituição, os impactos abrangem danos à reputação, deterioração do clima organizacional e diminuição da produtividade (Somavía, 1999).

Em face dessas circunstâncias, no âmbito da administração pública, torna-se imperativa a intensificação de ações voltadas à promoção da integridade e ética no serviço público, fomentando valores positivos de conduta.

A prevenção do assédio sexual no ambiente de trabalho requer a implementação de estratégias organizacionais para abordar situações de violência e discriminação, o que encoraja a denúncia, ajuda a mitigar danos emocionais e promove um ambiente de trabalho seguro e respeitoso para todos. Uma medida fundamental é a adoção e a divulgação de um código de conduta para funcionários públicos, que incluem diretrizes e ações preventivas para evitar incidentes.

Além disso, é fundamental garantir o funcionamento eficiente das ouvidorias, oferecendo um canal seguro para que as vítimas possam denunciar casos de condutas abusivas. Isso é essencial para assegurar que as denúncias de servidores vítimas de violência sejam investigadas, promovendo o respeito e o cuidado com todos os envolvidos.

9.3 A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE NA PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO SEXUAL

Apesar de tradicionalmente associado ao combate à corrupção, o programa de integridade e compliance tem se mostrado um aliado no enfrentamento de diversas situações prejudiciais no ambiente corporativo, incluindo a luta contra o crime de assédio sexual.

O conceito mais moderno de compliance vai além da conformidade com leis e normas, abrangendo um conjunto de medidas e procedimentos que visam garantir a aderência a padrões éticos e mitigar riscos em várias áreas. Dentre os pilares dos programas de compliance, destacam-se o apoio da alta administração, políticas de compliance, código de ética e conduta, treina-

mentos e comunicação regulares, canais de denúncia, investigações internas e auditorias (Covilo, 2023).

O programa de integridade e compliance pode desempenhar um importante papel na prevenção e combate do assédio sexual no ambiente de trabalho, permitindo estabelecer normas claras de conduta além de mecanismos de denúncia. Ademais, pode ajudar a reduzir riscos legais associados a infrações trabalhistas, como o assédio no ambiente de trabalho (Barnes *et al.*, 2018, p. 90).

O programa de integridade implementado nas organizações deve ser estruturado em pilares que são fundamentais para sustentar e promover a cultura de compliance em toda a organização. Esses pilares estão detalhados no Decreto n.º 11.129/2022, no art. 57, que define esses elementos como "parâmetros" do programa de integridade (Argentina; Martins, 2024).

O estabelecimento da cultura de integridade e compliance consiste, assim, no desenvolvimento e estruturação de um conjunto de ferramentas e mecanismos que devem ser implementados sob a função tríplice do programa, que é prevenir, detectar e remediar – também mitigar – a prática de atos ilícitos e aquelas situações que, mesmo não configurando crime, possam causar uma repercussão negativa dentro da instituição e na sua reputação, como o assédio.

9.4 O PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE E A GESTÃO DE RISCOS COMO FERRAMENTAS PARA A PREVENÇÃO: O CASO DE SANTA CATARINA

Como dito, a integridade e a gestão de riscos são elementos essenciais da gestão organizacional, especialmente no contexto do setor público. Esses elementos se interligam para promover práticas éticas, responsáveis e sustentáveis, garantindo a preservação da imagem e a credibilidade das organizações.

A integridade na administração pública implica a adoção de princípios e condutas que priorizam o interesse público em detrimento dos interesses privados, estando intimamente ligada ao conceito de compliance, que se refere ao cumprimento de leis e regulamentos. Já a gestão de riscos envolve a aplicação de princípios e estruturas que visam prevenir danos e mitigar impactos negativos nos resultados organizacionais.

O Programa de Integridade e Compliance (PIC) do Governo do Estado de Santa Catarina iniciou-se em 2019 com a publicação da Lei Estadual n.º 17.715 e marca um compromisso do estado com a promoção de práticas éticas e o combate à corrupção.

Ao promover a integridade, a transparência pública e o controle social, o PIC objetiva (1) a adoção de princípios éticos e normas de conduta; (2) o

estabelecimento de um conjunto de medidas de forma conexa; (3) a prevenção de possíveis desvios na entrega à população; e (4) o estímulo ao comportamento íntegro e probó dos servidores estaduais.

Em 2022 foi editado o Decreto n.º 2.234, que detalha as competências da CGE-SC em promover a cultura da integridade e a gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo. A CGE-SC, por meio da Diretoria de Integridade e Compliance (DIC), tem a responsabilidade de orientar e capacitar os servidores públicos, recomendando a implementação de políticas e procedimentos que promovam a moralidade, a ética e a honestidade na administração pública.

Nesse contexto, em 2022 a CGE-SC realizou junto aos órgãos e entidades do Poder Executivo catarinense um mapeamento de riscos de integridade, baseado em quatro fontes fundamentais. Primeiro, um formulário on-line foi disponibilizado aos servidores, permitindo que, de forma anônima e sigilosa, indicassem e descrevessem potenciais riscos de integridade presentes em seus respectivos órgãos ou entidades. Segundo, foram utilizadas evidências e dados internos das macrofunções da CGE/SC, incluindo informações da ouvidoria, auditoria e corregedoria. Terceiro, foram realizadas entrevistas presenciais com servidores estaduais, e por último foram analisados relatórios do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), liderado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (Santa Catarina, 2022d).

O formulário on-line, considerado a principal fonte do mapeamento, continha dez perguntas, das quais oito estavam focadas na identificação de riscos. Além disso, o formulário solicitava uma classificação sobre o impacto e a probabilidade de ocorrência desses riscos, utilizando uma escala de cinco níveis.

As entrevistas presenciais tinham como objetivo captar a perspectiva específica dos servidores públicos, especialmente aqueles responsáveis pelas funções de ponto focal do PIC e controle interno, para identificar riscos que pudessem não ter sido mapeados nas outras fontes (Petiz Junior, no prelo). Ao final do processo de identificação e mapeamento de riscos de integridade pública, e após a exclusão das inconsistências, a CGE-SC compilou um total de 1.077 riscos (Santa Catarina, 2022d).

Como medida de tratamento para esses riscos, cada órgão ou entidade elaborou o seu plano de integridade, em que foram propostas medidas de mitigação específicas para cada risco. Essa abordagem adotada pela CGE-SC visou à orientação e coordenação das ações dos órgãos e entidades, sem realçar as ações diretamente por eles.

No contexto desse mapeamento, os riscos de assédio sexual ou moral foram identificados em 70% dos 45 órgãos e entidades do Executivo estadual. Esse levantamento de riscos evidenciou a necessidade de tratar as questões relacionadas ao assédio sexual no ambiente de trabalho público. Por se

tratar de um risco transversal, tendo em vista a sua identificação na maioria dos órgãos e entidades, a CGE-SC – na qualidade de coordenadora do PIC – entendeu necessária para a mitigação de maneira eficiente a instituição do Programa de Prevenção ao Assédio Sexual, com o objetivo de sensibilizar os servidores e fortalecer as ações preventivas e de combate ao assédio.

Ainda sobre o tema da violência no ambiente de trabalho, a Lei n.º 14.540, de 3 de abril de 2023, também foi criada para fortalecer a proteção e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e a Violência Sexual em todos os níveis da administração pública (federal, estadual, distrital e municipal), tanto direta quanto indireta. Conforme essa legislação, os órgãos e entidades são obrigados a desenvolver medidas e estratégias para prevenir e combater o assédio sexual e outros crimes contra a dignidade sexual. Isso inclui a capacitação dos servidores públicos, a realização de campanhas educativas e a divulgação de informações sobre os comportamentos que configuram assédio sexual e outros crimes contra a dignidade sexual.

Entendendo que a prevenção do assédio sexual deve partir de uma política institucional de combate, permeando dois enfoques básicos: a educação e a fiscalização, foi lançado o Programa de Prevenção ao Assédio Sexual no Ambiente de Trabalho, no dia 8 de agosto de 2023.

Coordenado pela CGE em parceria com a Secretaria de Estado da Administração, a Secretaria de Estado da Assistência Social, Mulher e Família e a Polícia Civil de Santa Catarina, a iniciativa foi alinhada ao Programa de Prevenção de Violência, Discriminação e Assédio no Trabalho – Previat/SC, previsto no Manual de Saúde e Segurança do Servidor Público, publicado pelo Decreto n.º 2386/2022.

Com o slogan “Assédio, qual é a sua régua? Você é quem define!”, o programa surgiu com o objetivo de provocar a reflexão sobre a diferença entre as medidas de cada um sobre o que caracteriza o assédio. Alinhado com o propósito de conscientizar os servidores sobre o que caracteriza a prática e divulgar os caminhos nos quais ambas vítimas e testemunhas podem solicitar ajuda.

O programa teve início com um evento de abertura em que profissionais de diversas áreas percorreram sobre temas cruciais, como “Precisamos falar sobre assédio sexual”, “Prevenindo o assédio sexual nas instituições”, “Crimes sexuais no ambiente de trabalho: reconhecer e combater” e “Papo de homem”. O evento contou com a participação de 856 pessoas, das quais 419 assistiram à transmissão pelo YouTube e 349 compareceram presencialmente. O número de visualizações do evento pelo YouTube atingiu 1.674.

Para apoiar a conscientização e a prevenção, foram desenvolvidos materiais educativos, como cartilhas, panfletos, marca-páginas e adesivos com o slogan “Assédio Sexual, qual é a sua régua? Você quem define!”. Além disso,

foi criado um hotsite institucional específico para o programa, disponível em: www.cge.sc.gov.br/combateaoassedio, complementado por uma série de vídeos educativos para mídias sociais. Esse conjunto de recursos educativos ajudou a disseminar informações sobre o assédio sexual, educar potenciais assediadores e oferecer apoio às vítimas.

A campanha objetiva a prevenção e conscientização de homens e mulheres sobre o assédio sexual, buscando educar potenciais assediadores e oferecer suporte às possíveis vítimas. Ademais, a iniciativa visa fomentar a discussão sobre o assunto, a fim de desenvolver um ambiente de respeito e segurança para todos os servidores e colaboradores dos órgãos e entidades do Poder Executivo Catarinense.

Além do evento de lançamento e dos materiais de conscientização, a CGE vem realizando palestras nos órgãos e entidades e está desenvolvendo um curso on-line para disponibilizar aos servidores de todos os órgãos e entidades. Estão sendo também propostas alterações legislativas e normativas no sentido de aprimorar o arcabouço normativo estadual de forma que o assédio sexual seja prevenido ou que os casos que ocorram sejam investigados e os assediadores devidamente sancionados.

Por fim, identifica-se que o Programa de Prevenção ao Assédio Sexual no Ambiente de Trabalho, no âmbito do PIC do Estado de Santa Catarina, constitui-se em um exemplo de como a identificação de riscos pode conduzir à criação de medidas específicas para proteger a integridade no ambiente de trabalho.

9.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integridade e a gestão de riscos são componentes essenciais da governança corporativa, garantindo o cumprimento de elevados padrões éticos nas organizações. Dito isso, a integridade é um dos princípios básicos de governança pelos principais referenciais e um indicador importante do nível de governança nas organizações e entidades públicas. A gestão de riscos, por sua vez, oferece uma abordagem metodológica para identificar e mitigar potenciais riscos de assédio sexual.

A integridade é essencial na prevenção e combate ao assédio sexual no ambiente corporativo, estabelecendo diretrizes claras de conduta e implementando mecanismos robustos para denúncia e punição de comportamentos inaceitáveis, ao definir normas éticas e aplicar punições consistentes. Assim, a implementação de programas de integridade e compliance pode desempenhar um papel crucial no combate ao assédio sexual nas organizações públicas na medida em que incorpora a gestão de riscos para garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e respeitoso para todos os colaboradores da organização.

Este artigo destacou a importância de cada um desses conceitos e a necessidade de sua aplicação coordenada para uma gestão pública eficiente e ética, apresentando o programa de integridade e compliance como uma estratégia necessária e eficaz no combate aos casos de assédio sexual dentro do ambiente organizacional, seja ele público ou privado.

O caso de Santa Catarina exemplifica como a implementação de um programa de integridade e compliance pode ser eficaz na mitigação dos riscos de assédio sexual no ambiente de trabalho. A CGE-SC, por meio de medidas coordenadas e orientadoras, como o mapeamento de riscos e a instituição do Programa de Prevenção ao Assédio Sexual no Ambiente de Trabalho, demonstrou a importância de uma abordagem proativa e estruturada.

A sensibilização dos servidores, o desenvolvimento de materiais educativos e a promoção de um ambiente de trabalho ético e seguro são passos fundamentais que fortalecem a integridade e combatem o assédio sexual de forma sistemática e eficaz. Esse exemplo promove melhorias não apenas na percepção pública das instituições, mas também na qualidade de vida dos servidores e na eficiência administrativa.

Dessa forma, a integridade e a gestão de riscos de assédio podem ser consideradas como elementos importantes da governança corporativa, que visam assegurar o cumprimento de elevados padrões éticos nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ARGENTINA, Pedro Henrique Hernandez; MARTINS, Lisandra Moreira. O programa de compliance como ferramenta de prevenção e combate dos casos de assédio sexual contra mulheres no ambiente de trabalho. **Revista Jurídica Direito & Realidade**, v. 12, 2024.
- BARNES, T. *et al.* **Compliance Programs: What Works and What Doesn't**. Business Horizons, v. 61, n. 1, 2018.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia Lilás: orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal**. Brasília: CGU, 2020.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Portaria CGU 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU n.º 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/45186>. Acesso em: 13 jul. 2024.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia Lilás: orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo**

- Federal. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/93176>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- BRASIL. Decreto n.º 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 13 jul. 2024.
- BRASIL. Decreto n.º 11.529, de 16 de maio de 2023a. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm. Acesso em: 13 jul. 2024.
- BRASIL. Decreto n.º 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências., 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm. Acesso em: 12 jun. 2024.
- BRASIL. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 12 jun. 2024.
- BRASIL. Lei n.º 10.224, de 15 de maio de 2001. Altera o Decreto-Lei n.º 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110224.htm. Acesso em: 13 jul. 2024.
- BRASIL. Lei n.º 12.846, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 13 jul. 2024.
- BRASIL. Lei n.º 14.540, de 3 de abril de 2023b. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14540.htm. Acesso em: 13 jul. 2024.

BRUNNER, L. K.; DEVER, M. Work, Bodies and Boundaries: Talking Sexual Harassment in the New Economy. *Gender, Work & Organization*, 21, 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. 9788597027778. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 23 jun. 2024.

COVILLO, B. V. A importância do compliance para a mitigação do assédio sexual no ambiente de trabalho. In: **OAB-SP. Estudos e Apontamentos**. São Paulo: Ordem dos Advogados do Brasil - Seção de São Paulo, 2022. Disponível em: <https://jornaladvocacia.oabsp.org.br/wp-content/uploads/2022/11/OAB-SP-ebook-estudos-apontamentos.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2024.

FREITAS, M. E. de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HNXHh6S9yzbZYPgP3mg6Djw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 jun. 2024.

IFAC. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Study 13 - Governance in the public sector: a governing body perspective**. Nova York, 2001. Disponível em: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2024.

MACKINNON, C. A. **Sexual harassment of working women: a case of sex discrimination**. New Haven: Yale University Press, 1979.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2024.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública, 2017**. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian--portuguese.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2024.

PACELLI, Giovanni; NETTO, Francisco. **Compliance e integridade no setor público e privado: guia de implementação de programas**. São Paulo: Juspodivm, 2024.

PETIZ JUNIOR, Carlos Renato Lauz; PEIXOTO, Bruno Teixeira; BERGEN-THAL, Camila Pinheiro. Programa de Integridade e Compliance no setor público: A experiência de Santa Catarina. In: **Compliance: uma abordagem teórica e prática**. Curitiba: Editora Thoth (no prelo).

SANTA CATARINA. Assembleia Legislativa - Alesc. **Lei Estadual n.º 17.715, de 23 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual e adota outras providências. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/17715_2019_lei.html. Acesso em: 27 abr. 2024.

- SANTA CATARINA. Controladoria-Geral do Estado - CGE-SC. **Manual de Implementação do Programa de Integridade & Compliance**. Florianópolis-SC, 2022c. Disponível em: <https://cge.sc.gov.br/download/manual-do-programa-de-integridade-compliance/>. Acesso em: 12 mai. 2024.
- SANTA CATARINA. Controladoria-Geral do Estado - CGE-SC. **Relatório Final - Programa de Integridade & Compliance (PIC) do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis-SC, 2022d. Disponível em: <https://wordpress.cge.sc.gov.br/site/cge/wp-content/uploads/2023/08/RELATORIO-FINAL-PIC-Ciclo-2022.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2024.
- SANTA CATARINA. Controladoria-Geral do Estado (CGE/SC). **Assédio sexual: qual a sua régua?** Florianópolis: CGE/SC, 2023. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/combateaoassedio/assedio-sexual/materiais-da-campanha/#>. Acesso em: 13 jun. de 2024.
- SANTA CATARINA. Governo do Estado de Santa Catarina. **Decreto estadual n.º 2.234, de 27 de outubro de 2022a**. Regulamenta a Lei n. 17.715, de 2019, que dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual e adota outras providências. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2022/002234-005-0-2022-004.htm>. Acesso em: 27 mai. 2024.
- SANTA CATARINA. Governo do Estado de Santa Catarina. **Decreto estadual n.º 2.386, de 28 de dezembro de 2022b**. Institui o Manual de Saúde e Segurança do Servidor Público, no âmbito da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo e estabelece outras providências. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2022/002386-005-0-2022-004.htm>. Acesso em: 27 mai. 2024.
- SOMAVÍA, Juan. **Trabajo decente**. Conferência Internacional del Trabajo. 87.ª Reunion. Memoria del director general, 1999. OIT. Ginebra. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/174375>. Acesso em: 15 jun. 2024.
- TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU/Tribunal de Contas da União**. 3 ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado - SecexAdministração, 2020.
- UGGEN, C.; BLACKSTONE, A. Sexual harassment as a gendered expression of power. *American Sociological Review*, v. 69, n. 1, p. 64-92, 2004.
- WILSON, F.; THOMPSON, P. Sexual harassment as an exercise of power. *Gender, Work & Organization*, v. 8, p. 61-83, 2001.

DO DESENHO À INTEGRIDADE: UM RELATO TÉCNICO DO PRÊMIO HONESTIDADE NAS ESCOLAS EM SANTA CATARINA

Fernanda Matsukura Lindemeyer Pieri¹; Jéssica Machado Costa Firmiano²; Marisa Zikan da Silva³.

¹Controladoria-Geral do Estado (CGE/SC), Florianópolis, SC.

<https://lattes.cnpq.br/2462842187825386>

²Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, SC.

<https://lattes.cnpq.br/5839504382335884>

³Controladoria-Geral do Estado (CGE/SC), Florianópolis, SC.

<https://lattes.cnpq.br/2231719655417638>

PALAVRAS-CHAVE: Integridade. Inovação. Cidadania.

DOI: 10.47094/IICONACON.2024/2

INTRODUÇÃO

A promoção da integridade na administração pública é uma agenda essencial para o fortalecimento da democracia e a construção de uma sociedade mais ética e transparente. Em um contexto de desafios éticos enfrentados pelo Brasil, iniciativas educacionais que promovam valores como honestidade e cidadania têm se mostrado ferramentas eficazes para formar indivíduos conscientes desde a infância. É nesse cenário que o Prêmio Honestidade nas Escolas, implementado pela Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE/SC) em parceria com a Secretaria de Estado da Educação (SED), tem se consolidado como uma política pública inovadora. Desde sua criação em 2019, o projeto engaja alunos do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano) em atividades artísticas e pedagógicas que incentivam a reflexão e a prática de valores éticos. Este relato técnico apresenta as etapas, os resultados e os desafios do Prêmio Honestidade, destacando sua relevância para a disseminação de uma cultura de integridade no ambiente escolar.

OBJETIVO

O Prêmio Honestidade nas Escolas tem como objetivo principal fomentar a integridade e a ética no ambiente escolar, estimulando alunos, professores e famílias a refletirem sobre valores como honestidade, respeito e cidadania. O projeto busca não apenas incentivar boas práticas entre os participantes, como também construir uma base sólida para mudanças culturais e comportamentais de longo prazo. Além disso, a iniciativa visa ampliar sua abrangência, envolvendo, ao mínimo, 50% das escolas públicas estaduais, com o potencial de atingir mais de 112 mil alunos em Santa Catarina.

METODOLOGIA

A metodologia do Prêmio Honestidade nas Escolas é estruturada em seis etapas interdependentes. O projeto começa com a articulação institucional entre a CGE e a SED, definindo o escopo e as metas anuais da iniciativa. Em seguida, professores da rede pública estadual são capacitados em parceria com a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), recebendo materiais didáticos, cartilhas temáticas e orientações pedagógicas para trabalhar os temas propostos em sala de aula. A divulgação do programa é intensificada por campanhas regionais e visitas às escolas da mascote “Catarina” que simboliza valores como inclusão e respeito. Durante a execução do programa, alunos desenvolvem atividades artísticas, como desenhos, baseados no tema anual, que em 2024 foi “Guardiões do Espaço Público”. A seleção dos vencedores ocorre em etapas rigorosas e transparentes, com comissões avaliadoras formadas por representantes da CGE, SED e membros externos. Por fim, a avaliação de impacto é conduzida utilizando a ferramenta “Fundamentos do Impacto Público”, do Centre for Public Impact (CPI), que analisa indicadores qualitativos e quantitativos para mensurar os resultados do programa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Desde sua implementação, o Prêmio Honestidade nas Escolas apresentou resultados significativos, evidenciando seu impacto como política pública voltada para a educação ética. Em 2019, o programa foi lançado como projeto piloto, com a participação de 1.485 alunos e 31 professores em 10 escolas da Grande Florianópolis. Ao longo das edições seguintes, o prêmio expandiu sua abrangência, envolvendo mais de 55 mil alunos e 500 professores de 441 escolas em 141 municípios catarinenses na 6ª edição, realizada em 2024. Esse crescimento demonstra o engajamento crescente da comunidade escolar e o reconhecimento do programa como uma ferramenta eficaz para a disseminação de valores éticos.

Tabela 1: edições do Prêmio Honestidade nas Escolas

ANO	EDIÇÃO	TEMA	N DE ALUNOS	N DE ESCOLAS	ABRANGÊNCIA (MUNICÍPIOS)
2019	I	“O que é ser honesto?”	1.485	10	Grande Florianópolis
2020	II	“Como praticar a honestidade?”	122	3	26
2021	III	“Como praticar a honestidade na escola?”	25.000	Não apurado	Diversos, distribuídos entre as 36 Coordenadorias Regionais de Educação
2022	IV	“Como praticar a Tolerância na Escola”	30.000	269	105
2023	V	“Como posso promover a cultura do respeito em minha cidade?”	52.000	444	148, distribuídos entre as 36 Coordenadorias Regionais de Educação
2024	VI	“Guardiões do Nosso Espaço – Alunos como Agentes do Patrimônio Público Escolar”,	54.000	441	141, distribuídos entre as 36 Coordenadorias Regionais de Educação

Fonte: elaborada pelas autoras.

Os resultados qualitativos também são notáveis. Professores relatam que o programa tem gerado reflexões profundas entre os alunos, que demonstram maior compreensão sobre temas como honestidade e cidadania. As produções artísticas submetidas ao concurso refletem uma evolução no entendimento dos estudantes acerca da importância da integridade no cotidiano. Além disso, as capacitações fornecidas aos professores têm fortalecido sua capacidade de abordar questões éticas de maneira didática e envolvente.

Entretanto, o programa enfrenta desafios importantes. A ampliação da cobertura para todas as escolas da rede estadual é uma meta ambiciosa, que depende de maior investimento em recursos financeiros e logísticos. A sustentabilidade do projeto a longo prazo também exige a continuidade de parcerias institucionais e o aprimoramento dos instrumentos de avaliação de impacto, para assegurar que os resultados obtidos sejam mensurados com precisão e utilizados para guiar melhorias no programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Prêmio Honestidade nas Escolas é um exemplo de como políticas públicas podem promover transformações culturais significativas ao focar na educação como base para o desenvolvimento social. Sua trajetória, marcada por resultados expressivos e impacto positivo na comunidade escolar, destaca sua relevância como modelo replicável em outras regiões do Brasil. Ao integrar valores éticos no ambiente educacional, o programa contribui para a formação de cidadãos conscientes e engajados na construção de uma sociedade mais justa e transparente. Para o futuro, é essencial investir na ampliação da abrangência do programa, fortalecer as parcerias institucionais e aprimorar as ferramentas de avaliação, garantindo sua sustentabilidade e eficácia a longo prazo. A experiência de Santa Catarina reforça a importância de iniciativas que unam educação e ética como pilares para a transformação social.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

BRASIL. **Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil**. Brasília, DF: MEC, 2006.

SANTA CATARINA. Controladoria-Geral do Estado - CGE-SC. **Guia de Construção: Planos de Integridade**. Florianópolis: CGE-SC, 2022. Disponível em: <https://cge.sc.gov.br/download/guia-de-construcao-de-planos-de-integridade/>. Acesso em: 12 maio 2023.

OECD (2022). **Manual de Integridade Pública da OCDE**, OECD Publishing, Paris, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>.

SANTA CATARINA. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Capacitação para o Prêmio Honestidade nas Escolas tem mais de 540 professores inscritos**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/capacitacao-para-o-premio-honestidade-nas-escolas-tem-mais-de-540-professores-inscritos/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Cartilha VI Prêmio Honestidade nas Escolas da Rede Estadual de Ensino: Material de apoio**. Disponível

em: Cartilha-A5-Premio-honestidade-2024. Acesso em: 10 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **CGE e Udesc Esag capacitam professores para Prêmio Honestidade nas Escolas**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/cge-e-udesc-esag-capacitam-professores-para-premio-honestidade-nas-escolas/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Governo amplia Prêmio Honestidade nas Escolas**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/governo-amplia-premio-honestidade-nas-escolas/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Governo do Estado encerra turnê de divulgação do Prêmio Honestidade nas Escolas**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/governo-do-estado-encerra-turne-de-divulgacao-do-premio-honestidade-nas-escolas/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Prêmio Honestidade nas Escolas, 2024**. Disponível em: Edital-Premio-Honestidade-nas-Escolas-2024.pdf. Acesso em: 10 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Prêmio Honestidade nas Escolas bate recorde de participação**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/premio-honestidade-nas-escolas-bate-recorde-de-participacao/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

The Public Impact Fundamentals Report, (2016) Centre for Public Impact.

DO DESENHO À INTEGRIDADE: UM RELATO TÉCNICO DO PRÊMIO HONESTIDADE NAS ESCOLAS EM SANTA CATARINA

Fernanda Matsukura Lindemeyer Pieri¹; Jéssica Machado Costa Firmiano²; Marisa Zikan da Silva³.

¹Controladoria-Geral do Estado (CGE/SC), Florianópolis, SC.

<https://lattes.cnpq.br/2462842187825386>

²Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, SC.

<https://lattes.cnpq.br/5839504382335884>

³Controladoria-Geral do Estado (CGE/SC), Florianópolis, SC.

<https://lattes.cnpq.br/2231719655417638>

PALAVRAS-CHAVE: Integridade. Inovação. Cidadania.

DOI: 10.47094/IICONACON.2024/2

INTRODUÇÃO

A promoção da integridade na administração pública é uma agenda essencial para o fortalecimento da democracia e a construção de uma sociedade mais ética e transparente. Em um contexto de desafios éticos enfrentados pelo Brasil, iniciativas educacionais que promovam valores como honestidade e cidadania têm se mostrado ferramentas eficazes para formar indivíduos conscientes desde a infância. É nesse cenário que o Prêmio Honestidade nas Escolas, implementado pela Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE/SC) em parceria com a Secretaria de Estado da Educação (SED), tem se consolidado como uma política pública inovadora. Desde sua criação em 2019, o projeto engaja alunos do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano) em atividades artísticas e pedagógicas que incentivam a reflexão e a prática de valores éticos. Este relato técnico apresenta as etapas, os resultados e os desafios do Prêmio Honestidade, destacando sua relevância para a disseminação de uma cultura de integridade no ambiente escolar.

OBJETIVO

O Prêmio Honestidade nas Escolas tem como objetivo principal fomentar a integridade e a ética no ambiente escolar, estimulando alunos, professores e famílias a refletirem sobre valores como honestidade, respeito e cidadania. O projeto busca não apenas incentivar boas práticas entre os participantes, como também construir uma base sólida para mudanças culturais e comportamentais de longo prazo. Além disso, a iniciativa visa ampliar sua abrangência, envolvendo, ao mínimo, 50% das escolas públicas estaduais, com o potencial de atingir mais de 112 mil alunos em Santa Catarina.

METODOLOGIA

A metodologia do Prêmio Honestidade nas Escolas é estruturada em seis etapas interdependentes. O projeto começa com a articulação institucional entre a CGE e a SED, definindo o escopo e as metas anuais da iniciativa. Em seguida, professores da rede pública estadual são capacitados em parceria com a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), recebendo materiais didáticos, cartilhas temáticas e orientações pedagógicas para trabalhar os temas propostos em sala de aula. A divulgação do programa é intensificada por campanhas regionais e visitas às escolas da mascote “Catarina” que simboliza valores como inclusão e respeito. Durante a execução do programa, alunos desenvolvem atividades artísticas, como desenhos, baseados no tema anual, que em 2024 foi “Guardiões do Espaço Público”. A seleção dos vencedores ocorre em etapas rigorosas e transparentes, com comissões avaliadoras formadas por representantes da CGE, SED e membros externos. Por fim, a avaliação de impacto é conduzida utilizando a ferramenta “Fundamentos do Impacto Público”, do Centre for Public Impact (CPI), que analisa indicadores qualitativos e quantitativos para mensurar os resultados do programa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Desde sua implementação, o Prêmio Honestidade nas Escolas apresentou resultados significativos, evidenciando seu impacto como política pública voltada para a educação ética. Em 2019, o programa foi lançado como projeto piloto, com a participação de 1.485 alunos e 31 professores em 10 escolas da Grande Florianópolis. Ao longo das edições seguintes, o prêmio expandiu sua abrangência, envolvendo mais de 55 mil alunos e 500 professores de 441 escolas em 141 municípios catarinenses na 6ª edição, realizada em 2024. Esse crescimento demonstra o engajamento crescente da comunidade escolar e o reconhecimento do programa como uma ferramenta eficaz para a disseminação de valores éticos.

Tabela 1: edições do Prêmio Honestidade nas Escolas

ANO	EDIÇÃO	TEMA	N DE ALUNOS	N DE ESCOLAS	ABRANGÊNCIA (MUNICÍPIOS)
2019	I	“O que é ser honesto?”	1.485	10	Grande Florianópolis
2020	II	“Como praticar a honestidade?”	122	3	26
2021	III	“Como praticar a honestidade na escola?”	25.000	Não apurado	Diversos, distribuídos entre as 36 Coordenadorias Regionais de Educação
2022	IV	“Como praticar a Tolerância na Escola”	30.000	269	105
2023	V	“Como posso promover a cultura do respeito em minha cidade?”	52.000	444	148, distribuídos entre as 36 Coordenadorias Regionais de Educação
2024	VI	“Guardiões do Nosso Espaço – Alunos como Agentes do Patrimônio Público Escolar”,	54.000	441	141, distribuídos entre as 36 Coordenadorias Regionais de Educação

Fonte: elaborada pelas autoras.

Os resultados qualitativos também são notáveis. Professores relatam que o programa tem gerado reflexões profundas entre os alunos, que demonstram maior compreensão sobre temas como honestidade e cidadania. As produções artísticas submetidas ao concurso refletem uma evolução no entendimento dos estudantes acerca da importância da integridade no cotidiano. Além disso, as capacitações fornecidas aos professores têm fortalecido sua capacidade de abordar questões éticas de maneira didática e envolvente.

Entretanto, o programa enfrenta desafios importantes. A ampliação da cobertura para todas as escolas da rede estadual é uma meta ambiciosa, que depende de maior investimento em recursos financeiros e logísticos. A sustentabilidade do projeto a longo prazo também exige a continuidade de parcerias institucionais e o aprimoramento dos instrumentos de avaliação de impacto, para assegurar que os resultados obtidos sejam mensurados com precisão e utilizados para guiar melhorias no programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Prêmio Honestidade nas Escolas é um exemplo de como políticas públicas podem promover transformações culturais significativas ao focar na educação como base para o desenvolvimento social. Sua trajetória, marcada por resultados expressivos e impacto positivo na comunidade escolar, destaca sua relevância como modelo replicável em outras regiões do Brasil. Ao integrar valores éticos no ambiente educacional, o programa contribui para a formação de cidadãos conscientes e engajados na construção de uma sociedade mais justa e transparente. Para o futuro, é essencial investir na ampliação da abrangência do programa, fortalecer as parcerias institucionais e aprimorar as ferramentas de avaliação, garantindo sua sustentabilidade e eficácia a longo prazo. A experiência de Santa Catarina reforça a importância de iniciativas que unam educação e ética como pilares para a transformação social.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

BRASIL. **Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil**. Brasília, DF: MEC, 2006.

SANTA CATARINA. Controladoria-Geral do Estado - CGE-SC. **Guia de Construção: Planos de Integridade**. Florianópolis: CGE-SC, 2022. Disponível em: <https://cge.sc.gov.br/download/guia-de-construcao-de-planos-de-integridade/>. Acesso em: 12 maio 2023.

OECD (2022). **Manual de Integridade Pública da OCDE**, OECD Publishing, Paris, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>.

SANTA CATARINA. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Capacitação para o Prêmio Honestidade nas Escolas tem mais de 540 professores inscritos**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/capacitacao-para-o-premio-honestidade-nas-escolas-tem-mais-de-540-professores-inscritos/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Cartilha VI Prêmio Honestidade nas Escolas da Rede Estadual de Ensino: Material de apoio**. Disponível

em: Cartilha-A5-Premio-honestidade-2024. Acesso em: 10 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **CGE e Udesc Esag capacitam professores para Prêmio Honestidade nas Escolas**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/cge-e-udesc-esag-capacitam-professores-para-premio-honestidade-nas-escolas/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Governo amplia Prêmio Honestidade nas Escolas**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/governo-amplia-premio-honestidade-nas-escolas/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Governo do Estado encerra turnê de divulgação do Prêmio Honestidade nas Escolas**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/governo-do-estado-encerra-turne-de-divulgacao-do-premio-honestidade-nas-escolas/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Prêmio Honestidade nas Escolas, 2024**. Disponível em: Edital-Premio-Honestidade-nas-Escolas-2024.pdf. Acesso em: 10 nov. 2024.

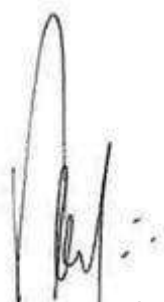
_____. Controladoria-Geral do Estado – CGE/SC. **Prêmio Honestidade nas Escolas bate recorde de participação**. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/premio-honestidade-nas-escolas-bate-recorde-de-participacao/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

The Public Impact Fundamentals Report, (2016) Centre for Public Impact.

DECLARAÇÃO

A Coordenação do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica (Cursos de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado PPCJ-UNIVALI), certifica que Fernanda Matsukura Lindemeyer Pieri, participou do "Programa de Formação de Servidores Públicos para Compliance", realizado nos dias 05 de junho e 03 de outubro de 2023, no auditório da UNIVALI, Campus de Florianópolis/SC, totalizando a carga horária de 20 horas.

Itajaí/SC, 20 de outubro de 2023



Prof. Dr. Paulo Márcio Cruz
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu em Ciência Jurídica