



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n.8, art. 2, p. 28-57, ago. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.8.2>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Integridade na Administração Pública Federal: A Visão das Unidades de Gestão Constituídas

Integrity in the Federal Public Administration: The Vision of the Management Units Constituted

Richard Medeiros de Araújo

Doutor em Administração pelo PPGA/UFRN

Professor do PPGP/UFRN

E-mail: richardmaraujo@uol.com.br

Alba de Oliveira Barbosa Lopes

Doutora em Administração pelo PPGA/UFRN

Professora do IFPE

E-mail: alba.barbosa@paulista.ifpe.edu.br

Thiago Nery da Cunha

Mestre em Administração pela UNIVALI

E-mail: thiagoneryadm@hotmail.com

Endereço: Richard Medeiros de Araújo

Rua Rio Parapanema, 7933. CEP: 59068-330,
Natal/RN, Brasil.

Endereço: Alba de Oliveira Barbosa Lopes

Avenida Rodolfo Aureliano, 2182 Vila Torres Galvão,
53403740 - Paulista, PE – Brasil

Endereço: Thiago Nery da Cunha

Rua Rio Parapanema, 7933. CEP: 59068-330,
Natal/RN, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 14/02/2022. Última versão
recebida em 08/03/2022. Aprovado em 09/03/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este paper tem como objetivo investigar como vem ocorrendo, na visão das áreas implementadoras, denominadas de Unidades de gestão da integridade - UGIS, a execução dos Planos de Integridade, apontando fatores dificultadores no processo e qual o status de consciência de maturidade dos servidores públicos, no cotidiano laboral. Metodologicamente foi uma pesquisa quantitativa, com abordagem descritiva, tendo como universo os gestores e servidores lotados nas instituições da Administração Pública Federal, com o Plano de Integridade finalizado e validado pela Controladoria Geral da União, tendo retorno de 94 respondentes. Adotou-se um instrumento no Google forms, com variáveis adaptadas de Draibe (2001) que trata da implementação de políticas públicas, e foi encaminhado a todos os contatos disponíveis pelo e-mail. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo. Dentre os principais resultados, tem-se que ainda há dificuldade do apoio (comprometimento) da Alta Gestão das instituições públicas, uma limitação estrutural (tecnológica/financeira) para a execução do Plano de Integridade, além de limitado alcance dos efeitos do Plano de Integridade no quadro de servidores em face da não consciência formada sobre a relevância dessa ferramenta de Governança.

Palavras-chave: Plano de Integridade. Avaliação de Política Públicas. Administração Pública Federal. Governança.

ABSTRACT

This paper aims to investigate how, in the view of the implementing areas, called Integrity Management Units - UGIS, the execution of the Integrity Plans, pointing out factors that hinder the process and what is the status of consciousness of maturity of the servers in daily work. Methodologically, it was a quantitative research, with a descriptive approach, with managers and public servants in the institutions of the Federal Public Administration as its universe, with the Integrity Plan finalized and validated by the Federal Comptroller General, with 94 respondents returning. An instrument was adopted in Google forms, with variables adapted from Draibe (2001) that deals with the implementation of public policies, and was forwarded to all contacts available by e-mail. The data were treated using descriptive statistics and content analysis. Among the main results, there is still the difficulty of the support (commitment) of the High Management of public institutions, a structural limitation (technological / financial) for the execution of the Integrity Plan, in addition to the limited scope of the effects of the Integrity Plan in the framework of employees in the face of the lack of awareness formed about the relevance of this Governance tool.

Keyword: Integrity Plan. Public Policy Assessment. Federal Public Administration. Governance.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, em consonância com os princípios internacionais de governança, a busca da integridade tem norteado as ações governamentais no âmbito federal. De acordo com Brasil (2015), Ministérios, Autarquias e Fundações têm desenvolvido iniciativas voltadas ao aumento da transparência, à gestão eficiente de recursos, à punição de agentes públicos por desvios e ao maior relacionamento do Estado com a população.

Percebe-se que os atores públicos brasileiros vêm pautando o combate à corrupção nas relações com o mercado. A Lei Federal nº 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção, é resultado dessas discussões. Ela destaca que cada ato gestor que se afasta da conduta ética, ilibada e seja eivado de ilegalidade deve ser punido, garantindo assim que todo o percurso social/laboral entre os atores públicos e privados, e entre os atores públicos na sua relação com os privados, suas ações sejam probas e inquestionavelmente íntegras (BRASIL, 2013).

Evidencia-se, ainda, que concomitantemente a isso há a necessidade de criação de uma cultura de integridade junto aos servidores públicos em seu fazer institucional. Com isso, lembra Azevedo (2018, p. 933), “esse movimento considera, entre outros aspectos, os prejuízos que as práticas corruptas acarretam para o governo, o mercado e a sociedade como um todo, bem como as diretrizes da função social e da responsabilidade social das empresas”.

Para Struecker (2017, p. 10), o principal objetivo da Lei nº 12.846/2013 está na “elaboração de mecanismos legislativos que determinem a responsabilização imediata de pessoas jurídicas, através de prévia definição normativa de sua responsabilidade objetiva, caso se dê a prática de determinados atos por meio de seus funcionários, acionistas e diretores”. Assim, a instituição de determinado arcabouço normativo carrega a obrigatoriedade do Administrador Público cumprir e não assumir discricionariamente a possibilidade de não fazer. O Decreto nº 8.420, de 2015 que regulamentou a Lei Anticorrupção na esfera federal, trouxe em seu artigo 41, que:

(...) programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015a).

No bojo da legislação ocorre a obrigatoriedade de as organizações públicas instituírem seus programas de integridade (ou *compliance*), sob uma ótica gerencialista, como alertam

Gabardo e Morettini (2015), cabendo a definição de uma área/setor/agente público responsável pela sua implementação, sob o acompanhamento da Controladoria Geral da União - CGU, como está assentado na norma. A construção da integridade deve corroborar o que Leal (2020, p.161) alerta ao defender a necessidade de “constante aprimoramento das políticas de prevenção, com permanentes avaliações dos procedimentos adotados e seus resultados, eis que fenômenos corruptivos e de quebra da integridade inovam a todo tempo estratégias predatórias dos interesses públicos indisponíveis “

Estas são denominadas Unidades de Gestão de Integridade (UGI), em que independentemente da área em que será constituída a UGI, é necessário que a alta administração garanta que ela possua algumas características, como autonomia; recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências; e acesso às demais unidades e ao mais alto nível hierárquico do órgão ou entidade (BRASIL, 2019).

Ademais, evidencia-se que os profissionais da UGI possuem uma responsabilidade sistemática na condução dos programas, não passando por sua alçada a responsabilidade pelo conteúdo dos resultados das ações dos demais atores internos às instituições. Nesse diapasão, a CGU mantém o repositório em que se mostram todos os Planos de Integridade da Administração Pública Federal, cuja publicização ocorre por meio de autorização de cada entidade governamental.

Após análise do site Painel de Integridade da CGU, constatou-se que existem 186 instituições monitoradas no contexto da Integridade. Assim, após levantamento exploratório na base de dados de Planos de Integridades da CGU, disponíveis em Brasil (2020), foram localizados 142 (cento e quarenta e dois) Planos de Integridade em formato PDF. Atendendo assim à Portaria CGU nº. 1.089/2018 que tem a responsabilidade de avaliar os Planos de Integridade em ciclos temporais, evidencia-se que todos deveriam ter seus Planos de integridade aprovados até 30.11.2018, cujo prazo de cumprimento foi prorrogado para 29.03.2019, conforme determinação da CGU. Deve-se observar, a partir do Site Painel de Integridade da CGU, que apenas 171 instituições governamentais tiveram seus Planos de Integridade aprovados, ou seja, até outubro/2020, 15 instituições não disponibilizaram ainda junto à CGU o respectivo Plano de Integridade, ou seu processo de validação está em curso.

Com isso, esta pesquisa tem a finalidade de investigar como vem ocorrendo, na visão das áreas implementadoras, denominadas de Unidades de gestão da integridade - UGIS, a execução dos Planos de Integridade, apontando fatores dificultadores no processo e qual o status de consciência de maturidade dos servidores públicos, no cotidiano laboral. Ressalta-se que o Plano de integridade é a fase final do Programa de Integridade instituído pelos

regramentos. Nos achados de Montevechi (2020), foram suscitados os motivos de haver um processo de institucionalização do programa de integridade de forma temporalmente distintas nos diversos órgãos estudados, provocando ainda mais a problemática do estudo proposto.

O presente estudo está estruturado em cinco seções. A primeira consiste nesta introdução, em que se apresenta o objetivo da pesquisa, a segunda apresenta o referencial teórico, a terceira é apresentada a metodologia adotada, na quarta seção são apresentados os principais resultados e na última são apresentadas as considerações finais da pesquisa, com sugestões de pesquisas futuras e limitações, seguidos dos referenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um fator importante que impulsionou e justifica a implementação de programas de integridade nas organizações está relacionado com a prevenção e o combate à corrupção e outros ilícitos. Sobre a corrupção, a partir da década de 1979, conforme Vieira e Barreto (2019), vários estudos passaram a questionar a legitimidade, ou seja, a aceitação social, dessas práticas para o crescimento das organizações e o desenvolvimento de países.

Escândalos como o *Watergate* nos Estados Unidos no qual foram descobertas diversas práticas corruptas por empresas multinacionais norte-americanas em relação a outros países, na década de 1970, resultaram na criação de normas proibitivas das práticas nas transações internas e externas. Na década seguinte, foram implementadas ações do governo americano para a adoção de um tratado internacional anticorrupção.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomendou, em 1994, a adoção pelos Estados-membros de medidas de prevenção e combate ao suborno de funcionários públicos estrangeiros, no âmbito das relações comerciais internacionais, cuja adoção foi firmada na Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, ocorrida em 1997, em Paris. O Brasil promulgou a adoção das orientações da Convenção por meio do Decreto nº 3.678/2000. Além da proibição de suborno, outras medidas importantes foram discutidas como a proibição de empresas culpadas por corrupção de funcionários estabelecerem contratos com a administração pública e a adoção de controles internos (BRASIL, 2000; VIEIRA; BARRETO, 2019).

Adicionalmente, dois anos após, em 2002, o Brasil promulgou a Convenção Interamericana contra a Corrupção, ocorrida em 1997, da Organização dos Estados Americanos (OEA) por meio do Decreto nº. 4.410/2002.

Em 2003, a ONU promoveu a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, promulgada pelo Brasil em 2006, por meio do Decreto nº. 5.687/2006. A Convenção teve como finalidade fortalecer as medidas para prevenir, combater e monitorar a corrupção nos países-membros, bem como promover a integridade e a obrigação de prestar contas e a devida gestão dos assuntos e bens públicos (BRASIL, 2006).

Conforme exposto acima, o Brasil ratificou três importantes convenções internacionais de combate à corrupção, estes compromissos refletem a preocupação da corrupção não apenas em nível local, mas global, tendo influenciado a criação de outros instrumentos normativos importantes destacados neste artigo, a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e o Decreto nº 4.420/2015 (Lei Anticorrupção).

2.1 A Lei Anticorrupção e os programas de Integridade Pública: o combate planejado

A Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015, dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, trazendo punições para atos lesivos.

Além da tipificação dos ilícitos, bem como das punições, a Lei nº 12.846/2013 e o Decreto nº 8.420/2015 avançam na prevenção ao incentivarem organizações a adotarem programas de integridade, definidos como conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, cuja presença e aplicação atenuam o valor das multas aplicadas às organizações infratoras (BRASIL, 2013, 2015).

Conforme Aguiar (2018), a norma avança nas formas de responsabilização de atos ilícitos ao introduzir a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas em casos de corrupção, independente da comprovação de dolo e/ou culpa. A lei, ainda para o autor, é importante pois transcende o espaço territorial brasileiro, podendo ser aplicada às empresas estrangeiras, e também nacionais que praticarem atos lesivos contra as administrações públicas de outros países.

O Decreto nº 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional. O referido instrumento legal compreende governança pública como “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática

para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017).

Adicionalmente, o Decreto nº 9.203/2017, em seu art. 19, determina que os órgãos e entidades da administração pública deverão instituir programas de integridade com o objetivo de prevenir, detectar, punir e remediar atos fraudulentos e corruptos. Estes estão estruturados em eixos, a saber: *i*) comprometimento e apoio da alta administração; *ii*) existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; *iii*) análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e *iv*) monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade. Cabe à Controladoria Geral da União (CGU) estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade das organizações da administração pública federal direta, autarquias e fundações (BRASIL, 2017).

A CGU dispôs os procedimentos por meio da Portaria CGU nº. 1.089/2018 e Portaria CGU nº. 57/2019 e instituiu fases e orientações para a estruturação, execução e monitoramentos dos programas de integridade (BRASIL, 2018, 2019), apresentados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Fases de estruturação dos programas de integridade da administração pública direta, autárquica e fundacional

1a Fase: Instituição da Unidade de Gestão de Integridade.
Dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos, a Unidade de Gestão da Integridade tem como responsabilidades: a coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade; a orientação e treinamento dos servidores com relação aos temas atinentes ao Programa de Integridade; e a promoção de outras ações relacionadas à implementação dos planos de integridade, em conjunto com as demais unidades do órgão ou entidade (Art. 4).
2a Fase: Aprovação do Plano de Integridade
Os conteúdos obrigatórios do Plano de integridade são: <i>i</i>) objetivos, <i>ii</i>) caracterização geral do órgão ou entidade, <i>iii</i>) levantamento dos principais riscos para a integridade e as medidas de tratamento e <i>iv</i>) ações de estabelecimento das unidades responsáveis pela promoção da ética e de regras de conduta para servidores, promoção da transparência ativa e do acesso à informação, tratamento de conflitos de interesses e nepotismo, tratamento de denúncias, verificação do funcionamento de controles internos e do cumprimento de recomendações de auditoria e implementação de procedimentos de responsabilização (Art. 5).
3a Fase: Execução e monitoramento do Plano de Integridade
A execução e o monitoramento devem ser feitos com base nas medidas definidas no plano e as organizações devem buscar expandir o alcance do mesmo para as políticas públicas por elas implementadas e monitoradas, bem como para fornecedores e outras organizações públicas ou privadas com as quais mantenha relação (Art. 7 e parágrafo único).

Fonte: Brasil (2018, 2019).

Como alerta Struecker (2017), um sistema eficiente de integridade deve contar com supervisão, autonomia e recursos, com foco na detecção e tratativa de riscos de *compliance e desvio de finalidade*, além de se preocupar com a melhoria contínua do próprio sistema que,

de forma robusta, se materializa em programas internos de orientação no campo da conduta pública e privada, delineando o norte das relações entre os atores. Avançando ainda, como observa Vasconcellos (2020, p. 300), “a integridade na Administração Pública relaciona-se com a noção de honestidade e confiabilidade que deve guardar o exercício da função pública, afigurando-se a antítese da corrupção e do abuso de poder”. Retomando Leal (2020), a lógica é que existam políticas e ferramentas de controle interno e de integridade operando em sincronia e em direção uniforme, a partir das diretrizes e dos objetivos constitucionais e infraconstitucionais, aperfeiçoando a transparência e gerando mais responsabilidade dos atos de gestão.

A promoção de uma cultura de integridade na administração pública é uma das questões essenciais para aumentar a confiança da sociedade no Estado e nas suas instituições. É um processo constante de identificação das exigências éticas, administrativas e legais e expectativas quanto ao papel do Estado, bem como a realização de ajustes de conduta, dependendo da análise dos riscos de não conformidade e da implementação de medidas de prevenção. Um cidadão íntegro é resultado de uma construção social íntegra, como trata Vasconcellos (2020, p. 311) “na medida em que o indivíduo norteia suas ações em consonância com os valores, princípios e crenças que adquiriu no decorrer da vida, especialmente na fase da formação do caráter, acaba se tornando um fiscal zeloso da coisa pública e desabonador dos desvios revelados”.

Conforme Brasil (2015, p. 14), a “integridade pública, portanto, deve ser entendida como o conjunto de arranjos institucionais que visam fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente”. Aqui o Plano de Integridade é tratado como documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente. (BRASIL, 2019).

A perspectiva da integridade é a busca de uma reconhecida leitura do fenômeno da corrupção, que correlaciona monopólio de poder, discricionariedade e deficiência de *accountability* à adoção de práticas corruptas. Assim, a lógica proativa da Administração Pública contribui para evitar danos, minimizar os impactos e dispor de instrumental normativo para instruir os envolvidos sobre como lidar com as situações nefastas futuras, cabendo no campo da gestão pública o amadurecimento desse aparato institucional, com os demais recursos institucionais como auditorias, controles externos, correições, dentre outros, estarem

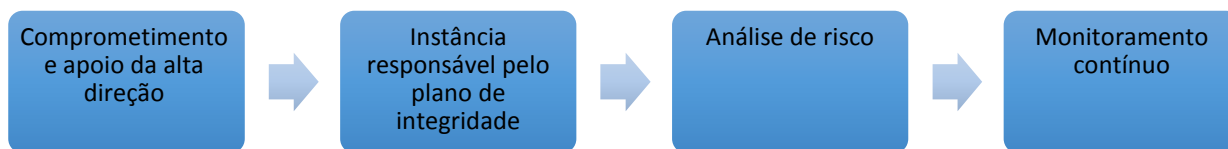
aptos a lidar diuturnamente com o fenômeno corrupção (AZEVEDO, 2018; GÓIS, SANTOS E ROCHA, 2016).

Diversas são as ferramentas/recursos e dispositivos para auxiliar na gestão da governança pública, que a partir das normas vigentes e literatura, têm-se acordos de leniência, implementação de gestão dos processos correccionais, cadastros de empresas inidôneas e suspensas geridos pela CGU, auditorias internas, processos de responsabilização dentre outras.

O conceito de integridade anterior expressa o sentido do ponto de vista de arranjos institucionais, ou seja, da organização, e não se pode esquecer que a integridade, nesse caso, é uma qualidade ética dos funcionários públicos. Conforme visto em Kirby (2018), as instituições atuam de maneira secundária, fornecendo estruturas ou sistemas para promover a integridade dos funcionários públicos. Segundo o autor, as organizações só desenvolvem integridade, na medida em que suas estruturas favorecem a integridade de seus colaboradores de forma individual e coletiva.

Desenvolver ações no sentido de promoção da integridade por meio de um programa estruturado não significa que a instituição deverá criar novos direcionamentos, mas de acordo com Brasil (2017a), valer-se de temas já conhecidos pelas organizações de maneira mais sistematizada, incluindo diretrizes de atividades, programas e políticas de auditoria interna, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção.

Como registaram Gomes e Miranda (p. 2019, 1104), “o Programa de Integridade estrutura-se a partir da concepção de valores institucionais/organizacionais para mitigar riscos, comunicar o que é correto, orientar, avaliar medidas de incentivo, reforçando a área punitiva no sentido de criar uma cultura da integridade”. É nesse limiar que a CGU cercou o tema gerencialmente e sistematizou a obrigatoriedade de cumprir a legislação por meio de um caminho metodológico previamente definido, denominado de estruturação dos programas de integridade pelas organizações. Assim, a CGU recomenda ações em quatro eixos, descritos na figura 1, a seguir.

Figura 1 – Eixos do Programa de Integridade

Fonte: Adaptado de Brasil (2017a).

O comprometimento da alta direção no fomento e na disseminação de ações voltadas à ética e ao respeito às leis é essencial para a criação e implementação de um programa de integridade, conforme Brasil (2017a). Os Administradores devem carregar o sentido da ação proba, a conduta ética do cotidiano e o respeito à legalidade dos procedimentos. Liderança aqui entendida como uma prática de gestão de pessoas, respeito a princípios e comportamentos republicanos, dentro de uma dinâmica de pertencimento por parte dos que são os maiores decisores das instituições públicas (TCU, 2014).

Também é importante, conforme Brasil (2017a), a definição de uma instância autônoma, independente, dotada de recursos e responsável pelo acompanhamento, monitoramento e gestão das ações e medidas de integridade. A Unidade de Gestão da Integridade. Essa estrutura gerenciadora da implementação de conceitos e práticas de integridade, exige pessoal, tecnologia, competência técnica e apoio institucional, visando ao desenho, à guarda, operacionalização, à disseminação da cultura de probidade e avaliação dos planos de integridade. Ressalte-se que as UGIS têm as seguintes competências:

- I - coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade;
- II - orientação e treinamento dos servidores com relação aos temas atinentes ao Programa de Integridade; e
- III - promoção de outras ações relacionadas à implementação do Programa de Integridade, em conjunto com as demais unidades do órgão ou entidade. (BRASIL, 2019, p. 10).

A análise de riscos aos quais os órgãos e entidades estejam vulneráveis é importante para prevenção e correção de ações. Riscos para a integridade podem ser entendidos, conforme a Portaria CGU nº 1.089/2018, como riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção como recebimento e oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder, nepotismo, etc. (BRASIL, 2018).

Com essa análise, conforme Brasil (2017a), é possível criar controles efetivos ou adaptar os existentes de forma a reduzir ou eliminar a ocorrência de atos que podem favorecer

ou facilitar situações de quebra de integridade. Ainda em relação aos riscos, Brasil (2018b) destaca que essa atividade deve ir além da previsão legal, pois necessita do engajamento e envolvimento das pessoas. Não deve ser uma atividade meramente formal, mas que haja uma mudança de cultura em prol da integridade das instituições. Como lembram Vieira e Barreto (2019, p. 165), “torna-se imperativo que as agências públicas assumam uma postura proativa na adoção dos programas de integridade, orientados pela observância integral dos princípios éticos e das normas legais aplicáveis à sua atuação regular, prevenindo e combatendo a prática de atos ilegais, ilegítimos ou de corrupção”.

Por fim, Brasil (2017a) trata da necessidade do estabelecimento de monitoramento contínuo do programa de integridade para geração de *feedback* e identificação de necessidades de adaptações em virtude dos riscos. Cabendo esse papel à CGU, por meio de suas áreas correspondentes. A seção seguinte detalha a questão do monitoramento e avaliação de programas de integridade.

2.2 Avaliação de programas de integridade

Essa avaliação deve estimular que o programa de integridade não exista somente formalmente, mas efetivamente nas práticas e na cultura organizacional. As relações entre governo, setor privado e a sociedade devem ir além do que o cumprimento irrestrito das leis, devem estar baseadas em valores e padrões de conduta que privilegiam o interesse público.

De acordo com o Decreto nº. 8.420/2015, os parâmetros de avaliação dos programas de integridade têm validade para todos os entes federados e estão direcionados tanto ao descobrimento quanto à reparação de atos ilícitos, desvios e irregularidades contra a administração pública. Esses parâmetros ajudam as organizações a promover o contínuo monitoramento e a obter dados para a realização de adaptações necessárias voltadas à eficácia. O decreto ainda prevê que a avaliação considere três perspectivas distintas: i) o ato ilícito que é objeto de análise, ii) as características da pessoa jurídica e de seu contexto e iii) os elementos que constituem o programa de integridade.

Tratando o Plano de Integridade como conceito de Política Pública, uma vez que seu conteúdo resguarda o interesse da coisa pública, com objetivos determinados, arcabouço normativo e operativo (em termos de execução) definidos, agentes responsáveis e acompanhamento por parte de instituições de controle interno governamental, no caso a CGU, pode-se adotar o modelo de Draibe (2001) que entende que a avaliação de implementação de uma política pública passa por Sistemas, também conhecidos como Subprocessos, definidos

pela autora, como anatomia do processo geral de implementação, fazendo as adaptações pertinentes, como pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Anatomia do processo geral de implementação de Política Pública

DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA	CARACTERÍSTICAS PERSEGUIDAS PELO AVALIADOR DA POLÍTICA PÚBLICA
Subsistema gerencial e decisório	Competências dos gerentes do programa; capacidade de desenhar e intervir através de decisões; grau de centralização ou descentralização da gestão.
Processo de divulgação e informação	Diversificação dos canais de comunicação com os beneficiários do programa; qualidade das mensagens; percentual do público atingido.
Processo de seleção	Sistema e critérios de seleção utilizados no recrutamento dos agentes implementadores; adequação do grupo de beneficiários selecionados aos objetivos do programa.
Processo de capacitação	Competências dos técnicos na implementação ; duração e qualidade da operacionalização do programa; avaliação dos técnicos do governo pelos agentes beneficiados.
Subsistema logístico e operacional	Financiamento e gastos; provisão de recursos materiais e humanos; suficiência dos recursos; qualidade da infraestrutura e material de apoio (prospecção e atendimento e evolução do beneficiário no bojo da política).
Processo de monitoramento e Avaliação interna	Regularidade da ação governamental; abrangência; agilidade na identificação dos desvios e incorreções; capacidade/agilidade em recomendar retificações no processo de implementação, se necessário. Regularidade; abrangência; grau de participação e comprometimento dos atores (beneficiários e parceiros da política); propor e recomendar aperfeiçoamentos, promover aprendizagem institucional coletiva.

Fonte: Elaborado a partir de Draibe (2001).

Existe a obrigatoriedade de avaliar o Programa de Integridade de instituições públicas, como preceitua o Decreto nº 8.420/2015, isso caberia à Comissão de Processo Administrativo de Responsabilização – CPAR, ao mesmo tempo em que estabelece a possibilidade de solicitar a atuação de especialistas do próprio órgão ou entidade, para requerer o auxílio desses servidores na avaliação dos programas de integridade. (BRASIL, 2015). De forma complementar, a CGU, com a Portaria nº. 909/2015 estabelece que a avaliação dos programas deve ser baseada nos informes apresentados pelas empresas. São dois tipos de relatórios: I - relatório de perfil; e II - relatório de conformidade do programa. (BRASIL, 2015a).

No relatório de perfil, a empresa deve expor: i) os setores de mercado em que atua; ii) a estrutura organizacional; iii) o quantitativo de empregados, funcionários e colaboradores, iv) as interações estabelecidas com a administração pública nacional ou estrangeira; v) as participações societárias que envolvam a pessoa jurídica na condição de controladora, controlada, coligada ou consorciada e vi) a qualificação como microempresa ou empresa de pequeno porte, se for o caso (Art. 3) (BRASIL, 2015a).

Quanto ao relatório de conformidade, as informações esperadas são: i) estrutura do programa de integridade, com a indicação de quais parâmetros previstos nos incisos do caput do art. 42 do Decreto nº 8.420, de 2015, foram implementados; com a descrição de como os parâmetros previstos na alínea “a” deste inciso foram implementados; com a explicação da importância da implementação de cada um dos parâmetros previstos na alínea a deste inciso, frente às especificidades da pessoa jurídica, para a mitigação de risco de ocorrência de atos lesivos constantes do art. 5º da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013; ii) o funcionamento do programa de integridade na rotina da pessoa jurídica, com histórico de dados, estatísticas e casos concretos; e iii) a atuação do programa de integridade na prevenção, detecção e remediação do ato lesivo objeto da apuração (Art. 4) (BRASIL, 2015a).

Uma gestão adequada da integridade, que efetivamente passa pelos Programas de Integridade instituídos, em que todos os sistemas (correição, controles internos, gestão da ética, transparência ampla e proativa, campanhas internas de fomento à cultura permanente de probidade, dentre outros aspectos ligados à gestão e à governança) estão coordenados, favorece um processo de tomada de decisão e gestão técnica, suportada por elementos com baixa dissonância normativa, com base em evidências, orientado para o interesse público. (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Avançando neste estudo, o que se propõe é uma avaliação da implementação dos planos de integridade, sob a égide do conceito de política pública, buscando compreender a percepção dos agentes públicos implementadores nas instituições governamentais brasileiras que estão no processo de gestão dos Planos, por meio das Unidades de gestão de integridades - UGIS instituídas. Abstraindo de Draibe (2001) e de Brasil (2015) os elementos para a composição da pesquisa de avaliação. A rigor a CGU já estabeleceu em seus manuais todo o rito operacional de se avaliar os programas de integridade, no entanto, o foco aqui é da pesquisa avaliativa, enquanto tipo de pesquisa social, numa abordagem descritiva.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa avaliativa, pois objetiva emitir um juízo sobre a implementação dos Planos de Integridade por parte das instituições governamentais do Governo Federal, quem tem a Controladoria Geral da União como responsável por ser a mediadora no processo de acompanhamento da implementação no contexto da Administração Direta, autárquica e fundacional. Observa-se ainda que pode ser tratada como descritiva, vez que objetiva uma descrição do objeto investigado, dentro de uma abordagem quantitativa.

Foi feita uma pesquisa bibliográfica analisando os temas governança e integridade, buscando compreender o tema de pesquisa. Concomitantemente, identificou-se a limitação de estudos conceituais e empíricos sobre a implementação de planos de integridade no Brasil. Essa pesquisa almeja uma aproximação do fenômeno buscando cercá-lo para uma compreensão fidedigna, maturando caminhos de pesquisa já trilhados.

O universo da pesquisa são as 142 instituições governamentais identificadas no Painel de Integridade da CGU, que já tiveram seu Plano de Integridade aprovado, sendo Fundações Públicas, Autarquias Federais e Administração Direta. Cada instituição governamental deve ter constituída uma Unidade de Gestão de Integridade, em que se nomina responsável pela implementação do respectivo Plano de Integridade.

O instrumento de coleta de dados, dentro da abordagem quantitativa, foi um questionário virtual, elaborado no Google docs, contendo 2 blocos de questões fechadas e 1 questão aberta. O primeiro bloco, de múltiplas escolhas, que se traça o perfil da instituição governamental estudada, discutindo os aspectos gerenciais da Equipe da Unidade de Gestão de Integridade e a estrutura funcional disponível para a execução do Plano de Integridade. Já o segundo bloco, é composto de assertivas, com graus de concordância, variando de 1 discordo totalmente, a 5 concordo totalmente sendo tratado pela escala de *likert* de cinco pontos. Por fim, a questão aberta perguntava genericamente quais dificuldades para implementar o Plano de Integridade.

O quadro 4, a seguir, relaciona as assertivas deste segundo bloco com as dimensões de avaliação da implementação de políticas do modelo de Draibe (2001). Adicionalmente foram feitas assertivas, baseadas em Brasil (2015), para melhor atender o fenômeno de implementação dos planos de integridade pelas organizações públicas estudadas.

Quadro 4 – Assertivas (A) do instrumento que tratam da implementação dos Planos de integridade

DIMENSÕES	ASSERTIVAS
Subsistema gerencial e decisório	(A1) Os gestores que estão à frente da execução do Programa de Integridade têm as competências necessárias e a capacidade de desenhar e intervir através de decisões convergentes com o programa de integridade. (A2) O grau de centralização na implementação do Plano de Integridade dá suporte de qualidade a sua eficácia. (A7) A equipe técnica que implementa o Plano de Integridade tem as competências necessárias para o seu cumprimento. (A15) Existe comprometimento da alta direção da instituição, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa de integridade. (A22) A UGI tem independência, estrutura e autoridade para a aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento, sem dificuldade alguma. (A26) Foram instituídos todos os procedimentos que assegurem a pronta

	<p>interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados à instituição e ao erário.</p> <p>(A40) Entendo que o Plano de Integridade já faz parte do marco norteador da gestão da instituição.</p> <p>(A46) A UGI participa do planejamento, elaboração, aplicação e/ou contratação dos treinamentos sobre temas de integridade.</p> <p>(A47) Sem dúvida, o plano de integridade consegue prevenir, detectar e remediar as ocorrências de quebra de integridade.</p>
Processo de divulgação e informação	<p>(A3) A Diversificação dos canais de comunicação com os beneficiários do programa de integridade atendem a contento à necessidade de multiplicar o programa junto a todos os envolvidos.</p> <p>(A4) A qualidade das mensagens elaboradas sobre o Programa de Integridade dão conta da multiplicidade de servidores e demais partes que transacionam com esta instituição.</p> <p>(A5) As mensagens sobre o Programa de Integridade atingem um ótimo percentual do seu público-alvo.</p> <p>(A6) Os servidores e gestores, além do corpo Diretivo, têm pleno conhecimento dos objetivos do Plano de Integridade.</p> <p>(A19) Certamente todos os registros contábeis refletem de forma completa e precisa as transações da instituição.</p> <p>(A23) Os canais de denúncia de irregularidades são abertos e amplamente divulgados a servidores e terceiros.</p> <p>(A29) Existe transparência da instituição quanto a doações para candidatos e partidos políticos.</p> <p>(A35) A instituição divulga de forma atualizada em seus sites os relatórios de auditoria interna e externa para conhecimento da Sociedade.</p> <p>(A36) A instituição divulga internamente os relatórios de auditoria interna e externa para conhecimento dos servidores.</p> <p>(A38) Existe conscientização dos servidores sobre a importância do Programa de Integridade em seu cotidiano laboral.</p> <p>(A43) O Programa de integridade estabelece claramente as regras que externam os seus valores e determinam o comportamento que se espera de seu corpo funcional.</p>
Processo de seleção	<p>Não se aplica, pois o entendimento é que a UGI compõe o esforço conjunto de áreas já existentes (ouvidoria, correição, auditoria, ética, etc), logo não caberia selecionar pessoas se estas já estão em seus respectivos espaços funcionais existentes em consonância com os objetivos do Plano de Integridade.</p>
Processo de capacitação	<p>(A8) A instituição oferta de forma constante cursos/treinamentos/formações sobre o tema integridade (e afins) aos quadros de servidores e gestores.</p> <p>(A41) Os manuais da CGU foram essenciais para o êxito da implementação do Programa de Integridade.</p> <p>(A42) Os diálogos com a CGU, na fase de implementação, foram de grande valia para legitimar o Programa de Integridade internamente na instituição.</p>
Subsistema logístico e operacional	<p>(A10) Dispomos de toda estrutura financeira e material de apoio para a implementação do Plano de Integridade na instituição.</p> <p>(A11) A infraestrutura (tecnológica e humana) para implementar o Plano de Integridade atende a necessidade da sua implementação.</p> <p>(A16) Os padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade são aplicáveis a todos os servidores e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.</p> <p>(A17) Os padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade foram estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.</p> <p>(A21) Estão instituídos e em funcionamento procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que</p>

	<p>intermediada por terceiros.</p> <p>(A24) Os mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé são plenamente conhecidos pelos servidores/terceiros.</p> <p>(A30) Conseguimos expandir o alcance do Programa de Integridade para as políticas públicas implementadas e monitoradas, bem como para fornecedores e outras organizações públicas ou privadas com as quais temos relação.</p> <p>(A31) Não tivemos dificuldades na implementação das fases do Programa de Integridade</p> <p>(A32) Não tivemos dificuldades na implementação do Plano de Integridade.</p> <p>(A45) A equipe da UGI tem ciência de que a efetividade do Plano de Integridade não depende diretamente dos seus esforços.</p> <p>(A48) Existe uma agenda de trabalho colaborativo permanente com todos os membros da gestão da Integridade.</p>
Processo de monitoramento e avaliação internos	<p>(A12) Existe uma dinâmica de monitoramento da execução do plano de integridade pela equipe gestora da UGI.</p> <p>(A13) Existe agilidade na identificação dos desvios e incorreções na execução do Plano de Integridade.</p> <p>(A18) Está operando ininterruptamente a análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade.</p> <p>(A20) Os controles internos asseguram a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da instituição.</p> <p>(A25) Estão em execução todas as medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade por servidores e terceiros</p> <p>(A27) Está plenamente desenhado no Plano de Integridade o procedimento para verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.</p> <p>(A28) Existe o monitoramento contínuo do Programa de Integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013.</p> <p>(A44) A discussão sobre ações de integridade já compõe a agenda de trabalho em todos os níveis gerenciais da minha instituição.</p> <p>(A9) O Plano de Integridade já foi avaliado satisfatoriamente pelos servidores e demais agentes envolvidos.</p> <p>(A34) O processo de Avaliação do Programa de Integridade promove aprendizagem institucional coletiva.</p>
Assertivas adicionais	<p>(A14) Se percebe o comprometimento dos servidores e gestores na execução do plano de integridade.</p> <p>(A33) Existe confusão entre os servidores e gestores quanto ao real papel da UGI, que não trata da efetividade do Plano de Integridade.</p> <p>(A37) Ocorre a promoção de outras ações relacionadas à implementação do Programa de Integridade, em conjunto com as demais unidades da instituição de forma colaborativa.</p> <p>(A39) Se percebe nitidamente uma redução de condutas não íntegras após a implementação do Plano de Integridade, no contexto dos servidores e gestores.</p> <p>(A49) Todas as recomendações da unidade interna de auditoria são implementadas a contento.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A aplicação da pesquisa respeitou o seguinte rito: foram vistos os 142 planos de integridade das instituições governamentais na busca pelos contatos das UGIS, oportunidade em que foram identificados, sempre que possível, os agentes públicos responsáveis pela

implementação do Plano de Integridade em cada instituição governamental, bem como foram abertas 115 demandas no Fala.br (plataforma da CGU de demanda de informações) para busca dos contatos dos servidores alvos do estudo, quando nos documentos não havia a respectiva informação. Após isso, o instrumento foi encaminhado para o e-mail funcional indicado no site (ou em documentos de integridade como o Plano de Integridade), explicitando a pesquisa, os objetivos e o respectivo link para aceitabilidade de participação. O período de coleta ocorreu entre Outubro/2020 e Janeiro/2021. Com isso, obteve 94 respondentes. Não foi possível precisar o universo de pessoas que laboraram nas UGIS, haja vista não conter essa informação nem nos documentos e nem nas respostas consolidadas a partir do Fala.br.

Ressalta-se que foram feitos pré-testes com 2 (dois) estudiosos sobre o tema, bem como 2 instituições governamentais, as quais foram excluídas no processo de tratamento dos dados, posteriormente. O referido pré-teste não ensejou nenhuma mudança na composição do instrumento de pesquisa adotado.

Evidencia-se que, apesar de o Painel de Integridade CGU indicar 172 Planos de Integridade aprovados, apenas 142 estavam disponíveis virtualmente, cujas informações foram complementadas com a demanda de informação via CGU. Com isso, foram disponibilizados diversos e-mails das UGIs, bem como das instâncias da UGI, haja vista diversas instituições optarem por nomear diversos servidores que gerem/trabalham a Unidade de Gestão de Integridade.

Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva, com porcentagens e por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), com a caracterização de dificuldades e ênfase na frequência de repetição de dados, a partir da leitura flutuante das respostas consolidadas, como observa-se na seção 4.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de apresentar os dados objetivos na pesquisa, retoma-se o objetivo do estudo que é o de investigar como vem ocorrendo a implementação dos Planos de integridade na visão das Unidades de Gestão de Integridade (UGIS), notadamente os fatores limitadores do processo, e qual o status de consciência de maturidade dos servidores públicos, no cotidiano laboral. A apresentação dos dados é exposta na seguinte sequência: Perfil dos respondentes, Caracterização das Unidades de Gestão de Integridade e Avaliação da implementação dos programas de integridade na visão dos responsáveis.

Dos respondentes, integrantes da UGI, 62% confirmaram que a UGI está instituída até 2 anos. 7,3% possuem a UGI instalada há mais de 3 anos, para 9,4% a UGI ainda não está instituída, já para 21,3% a UGI foi instalada entre 1,1 e 2 anos. Pode-se perceber que as unidades de gestão são recentes, estando em consonância com o Decreto no. 9.203/2017, o qual tornou obrigatória a institucionalização de programas de integridade pelos órgãos e as entidades em seu escopo e destacou a importância da existência de unidade responsável pela implementação do programa no órgão ou na entidade.

Das constituições jurídicas pesquisadas, 26% são Fundações públicas, 56,3% foram Autarquias e 17,7% da Administração Direta. 70% dos respondentes trabalham há 12 anos na instituição. Dos servidores públicos, 58% são do gênero masculino e 42% feminino e 82,3% são pós-graduados.

Ao se tratar da lotação funcional do servidor público respondente, 22,9% afirmaram trabalhar na Unidade de Integridade, 25% no setor de *compliance*, 15,6% estão lotados na auditoria interna. 4,2% laboram no Setor de Correição, 3% no Setor de E-Sic, 4% estão funcionalmente na Ouvidoria, 1% está lotado no Comitê de Ética e 13,5% no setor de Assessoria. Quando se discute o vínculo, 65,6% são servidores que exercem atividade de gestão, 22,9% são servidores sem função de gestão, os demais tratam de servidores requisitados, dentre outros perfis.

Ao tratar-se da Estrutura da UGI, 79,2% informaram que têm até 10 pessoas envolvidas no suporte à implementação do Plano de Integridade, e 18,8% possuem uma equipe entre 11 e 30 pessoas que dão suporte à gestão da UGI. Foi questionado se existe estrutura de informações na intranet da instituição em que se torna explícito o Programa de Integridade/Plano de integridade, 17,7% informaram não ter intranet na instituição, 55,2% confirmaram que têm intranet e 27,2% ratificaram que não dispõem dessa estrutura tecnológica.

Foi indagado como ocorre a avaliação interna do Programa de Integridade, devendo o respondente desconsiderar a avaliação pela CGU, pois esta ainda não tinha ocorrido para nenhuma instituição no momento da coleta de dados. 68,8% dos respondentes informaram que não realizaram nenhuma avaliação e 32,8% disseram que o Programa foi avaliado por especialistas da própria instituição governamental. Foi questionado aos servidores se houve uma diminuição do número de processos correccionais após a execução do Plano de Integridade, 7,3% afirmaram que foi reduzido, 18,6% confirmaram que não houve redução e 74% não souberam informar.

Por fim, questionou-se sobre o firmamento de acordos de leniência, estando 98% dos órgãos que ainda não fecharam nenhum acordo desse tipo, 1% fechou até 3 acordos e 1% fechou 5 acordos. Por fim, nesta primeira parte da análise, tem-se que a implementação do Plano de Integridade a qual, para 30,2% dos casos relatados, ocorre em várias Unidades descentralizadas, além da Unidade Central da Administração. E, em 45,8% dos casos informados, a implementação ocorre apenas na estrutura na Unidade Central, e em 22,9% dos relatos ocorre sem apoio nas Unidades Descentralizadas, culminando com 1,1 % que informou que a implementação do Plano ocorre apenas na Unidade Central.

A fim de testar se existe diferença nas respostas dos entrevistados, utilizou-se o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney que é um teste não-paramétrico indicado para populações independentes e do tipo qualitativas ordinais que é o caso da escala *Likert*, o teste verifica se existe igualdade na mediana dos grupos. O teste foi realizado para cada categoria testando todas as combinações possíveis entre as subcategorias, por exemplo, para testar se havia diferença significativa nas respostas de quem pertence a uma instituição do tipo administração direta em comparação com quem pertence a uma autarquia ou a uma fundação pública. Nenhum dos testes realizados apresentou p-valor <0.05 o que indica que todos os grupos testados não possuem diferença estatisticamente significativa, logo a hipótese nula de que há diferença entre os grupos é rejeitada.

Por uma limitação espacial, optou-se neste artigo pela exposição e análise em detalhes apenas das assertivas com maior índice de concordância (soma de “concordo” e “concordo totalmente”) e de discordância (soma de “discordo” e “discordo totalmente”). Definiu-se como parâmetros de análise as assertivas com índice de avaliação positiva igual ou acima de 60% (análise 1) e para as assertivas com índice de avaliação negativa igual ou menor a 40% (análise 2). O quadro 5, a seguir, expõe as assertivas correspondentes ao primeiro caso:

Quadro 5 – Assertivas (A) com maiores graus de concordância pelos respondentes que laboram nas UGIS

	%	ASSERTIVA
A1	80,43%	Os gestores que estão à frente da execução do Programa de Integridade têm as competências necessárias e a capacidade de desenhar e intervir através de decisões convergentes com o programa de integridade.
A2	60,87%	O grau de centralização na implementação do Plano de Integridade dá suporte de qualidade a sua eficácia.
A3	61,29%	A diversificação dos canais de comunicação com os beneficiários do programa de integridade atendem a contento à necessidade de multiplicar o programa junto a todos os envolvidos.
A7	81,72%	A equipe técnica que implementa o Plano de Integridade tem as competências necessárias para o seu cumprimento.
A15	60,21%	Existe comprometimento da alta direção da instituição, incluídos os conselhos,

		evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa de integridade.
A16	73,12%	Os padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade são aplicáveis a todos os servidores e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.
A20	60,44%	Os controles internos asseguram a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da instituição.
A21	60,44%	Estão instituídos e em funcionamento procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros.
A23	81,72%	Os canais de denúncia de irregularidades são abertos e amplamente divulgados a servidores e terceiros.
A35	73,92%	A instituição divulga de forma atualizada em seus sites os relatórios de auditoria interna e externa para conhecimento da Sociedade.
A36	66,30%	A instituição divulga internamente os relatórios de auditoria interna e externa para conhecimento dos servidores.
A41	90,22%	Os manuais da CGU foram essenciais para o êxito da implementação do Programa de Integridade.
A42	82,22%	Os diálogos com a CGU, na fase de implementação, foram de grande valia para legitimar o Programa de Integridade internamente na instituição.
A43	69,89%	O Programa de integridade estabelece claramente as regras que externam os seus valores e determinam o comportamento que se espera de seu corpo funciona.
A45	77,42%	A equipe da UGI tem ciência de que a efetividade do Plano de Integridade não depende diretamente dos seus esforços.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na dimensão “Subsistema gerencial e decisório”, 4 assertivas tiveram destaque positivo na avaliação dos entrevistados (A1, A2, A7 e A15). Cerca de 80,43% dos respondentes concordaram que os gestores que estão à frente da execução do Programa de Integridade têm as competências necessárias e a capacidade de desenhar e intervir através de decisões convergentes com o respectivo programa de integridade, demonstrando certa maturidade institucional na execução das ações de integridade. Para 60,87% dos respondentes, o grau de centralização na implementação do Plano de Integridade dá suporte de qualidade a sua eficácia. Do mesmo universo, para 81,72% dos respondentes houve concordância de que a equipe técnica que implementa o Plano de Integridade possui as competências necessárias para o seu cumprimento da exigência instituída pela CGU. Ao se tratar sobre a existência de comprometimento da alta direção da instituição, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível ao programa de integridade, e por fim, 60,21% concordam que essa realidade existe em suas organizações.

Na dimensão “Processo de divulgação e informação”, 5 assertivas foram destacadas, a saber: A3, A23, A35, A36 e A43. 61,29% dos respondentes afirmaram que a diversificação dos canais de comunicação com os beneficiários do programa de integridade (servidores e demais atores) atendem a contento à necessidade de multiplicar o programa junto a todos os

envolvidos. Para 81,72% dos respondentes houve concordância de que canais de denúncia de irregularidades são abertos e amplamente divulgados a servidores e terceiros, bem como 73,92% concordaram que a instituição governamental divulga de forma atualizada em seus sites os relatórios de auditoria interna e externa para conhecimento da Sociedade. Em tempo, 66,30% ratificaram concordando que a instituição divulga internamente os relatórios de auditoria interna e externa para conhecimento dos servidores. Os 69,98% dos servidores respondentes concordaram, também, que o Programa de integridade estabelece claramente as regras que externam os seus valores e determinam o comportamento que se espera de seu corpo funcional.

Quanto à dimensão “Processo de comunicação” destacaram-se 2 assertivas (A41 e A42). Percebe-se que os diálogos com a CGU é um agente fomentador na qualidade de implementação dos Planos de Integridade com 82,22% de concordância entre os respondentes, passando inclusive pelos manuais dispostos, como fonte orientativa, pois 90,22% confirmaram sua relevância.

A dimensão “Subsistema logístico e operacional” teve 3 assertivas destacadas positivamente, a saber A16, A21 e A45). 73,12% concordaram que os padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade são aplicáveis a todos os servidores e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos. Ainda se percebe um gap para que esses padrões alcancem todos e em todos os relacionamentos institucionais. Conforme 60,44% dos servidores respondentes, estão instituídos e em funcionamento procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros. Ao passo que 77,42% concordaram que a equipe da UGI tem ciência de que a efetividade do Plano de Integridade não depende diretamente dos seus esforços. Essa clareza conceitual é essencial para medir os esforços internos e objetivos das ações de integridade executadas.

Por fim, com uma única assertiva (A20) de 10 possíveis, e esse fato pode já indicar que as instituições precisam otimizar os processos avaliativos, a dimensão “Processo de monitoramento e avaliação internos”. 60,44% concordaram que os controles internos asseguram a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da instituição. A consciência da integridade entre os atores que estão na Administração Pública, e transacionam com ela, será aferida, por meio de processos de avaliação do Plano de Integridade que pode ser executado em ciclos, após a execução de todo seu conteúdo. Isso culminará, ao longo de sua institucionalização, para combater práticas ilegais e ilegítimas,

como alertam Vieira e Barreto (2019) tendo como pano de fundo uma postura gerencial proativa.

Tendo apresentado o quadro e a descrição das assertivas com índices de concordância iguais ou superiores a 60%, apresentam-se, a seguir, no quadro 6, as assertivas correspondentes ao segundo caso (índices de discordância iguais ou maiores a 40%):

Quadro 6: Assertivas (A) com maiores graus de discordância pelos respondentes que laboram nas UGIS

	%	ASSERTIVA
A6	45,16%	Os servidores e gestores, além do corpo Diretivo, têm pleno conhecimento dos objetivos do Plano de Integridade.
A9	50,00%	O Plano de Integridade já foi avaliado satisfatoriamente pelos servidores e demais agentes envolvidos
A10	50,00%	Dispomos de toda estrutura financeira e material de apoio para a implementação do Plano de Integridade na instituição.
A11	55,92%	A infraestrutura (tecnológica e humana) para implementar o Plano de Integridade atende a necessidade da sua implementação.
A18	41,30%	Está operando ininterruptamente a análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade.
A31	55,91%	Não tivemos dificuldades na implementação das fases do Programa de Integridade.
A32	52,68%	Não tivemos dificuldades na implementação do Plano de Integridade.
A44	50,53%	A discussão sobre ações de integridade já compõe a agenda de trabalho em todos os níveis gerenciais da minha instituição.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os maiores graus de discordância, para o parâmetro adotado, se concentraram em três dimensões: “Subsistema logístico e operacional”, “Processo de monitoramento e avaliação internos” e “Processo de divulgação e informação”, com 4 assertivas na primeira, 3 na segunda e 1 na terceira. Quanto à questão logística e operacional, para a metade dos respondentes, há discordância quanto ao fato de eles terem disponíveis toda estrutura financeira e material de apoio para a implementação do Plano de Integridade na instituição. 55,92% discordaram também que a infraestrutura (tecnológica e humana) para implementar o Plano de Integridade atende à necessidade da sua implementação. 55,91% divergiram sobre a ausência de dificuldades nas fases do Programa e 52,68% dos respondentes discordaram sobre inexistirem dificuldades na implementação do Plano de Integridade.

Sobre o monitoramento e a avaliação internos, 41,30% discordaram que estejam operando ininterruptamente a análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade. Esse dado demonstra que há ainda de ser tratada a relação gestão de riscos e ações de integridade. Sobre a institucionalização, 50,53% dos servidores que participaram discordaram que a discussão sobre ações de integridade já compõe a agenda de

trabalho em todos os níveis gerenciais da instituição. Sobre a avaliação, 50% discordaram que o Plano de Integridade já foi avaliado satisfatoriamente pelos servidores e demais agentes envolvidos, ou seja, ainda não há uma consciência plena interna dos atores sobre como devem ser norteadas as práticas integrais, a partir da implementação do referido Plano.

Por fim, sobre o “Processo de divulgação e informação”, 45,16% discordaram que os servidores e gestores, além do corpo Diretivo, têm pleno conhecimento dos objetivos do Plano de Integridade. Tratando agora algumas variáveis isoladas que estão associadas aos servidores públicos, enquanto um dos públicos-alvo do Plano de Integridade, inclusive participantes da elaboração deste pode-se verificar que 50% concordaram que os servidores e gestores se comprometem percebe o comprometimento dos servidores e gestores na execução do plano de integridade (A14), e para 45,05% dos respondentes há concordância de que existe conscientização dos servidores sobre a importância do Programa de Integridade em seu cotidiano laboral (A38). Isso demonstra a necessidade de que a UGI seja empoderada sobremaneira no contexto da Gestão Estratégica das organizações públicas, sob uma dificuldade futura de geração de um baixo impacto positivo na percepção dos servidores quanto à obrigatoriedade de que suas práticas cotidianas sejam sempre cercadas de legalidade e correção.

A questão aberta enviada aos respondentes tratava das dificuldades para a implementação do Plano de Integridade. Foram obtidas 66 respostas (dos 94 que participaram da pesquisa) que poderiam incluir mais de um fator limitador do processo. Após a análise preliminar dos índices de maior discordância, apresentados no quadro 6, partiu-se do pressuposto de que a maior dificuldade relatada nesta seção estaria na ausência de infraestrutura e recursos para apoiar a institucionalização das ações. Foi observado, contudo, que outras dificuldades foram relatadas e com semelhante destaque.

Amparada na análise de Bardin (2011), com a análise flutuante das respostas descritivas, buscou-se categorizar por tema as dificuldades apresentadas e também identificar a quantidade de repetições em que elas aparecem no documento. As categorias que emergiram da análise do corpus foram as seguintes, apresentadas em ordem decrescente de citações, no quadro 7, a seguir:

Quadro 7 – Dificuldades da implementação do Plano de Integridade (questão aberta)

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	CITAÇÕES
Falta de apoio da Alta Administração	Envolve a ausência de apoio da presidência, diretores e gerentes na implementação do plano de	16

	integridade das unidades.	
Falta de recursos ou disponibilização insuficiente	Inclui a ausência de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, dentre outros.	13
Falta de comprometimento dos servidores	Inclui relatos de sensibilização e de comprometimento dos servidores efetivos, terceirizados e de membros das UGIs.	11
Sobrecarga de responsabilidades/atribuições	Engloba as críticas quanto ao acúmulo de atividades e atribuições dos membros da UGI.	6
Falta de capacitação ou capacitação ineficaz	Representa os relatos de ausência e/ou ineficácia de capacitação sobre a gestão da integridade.	6
Limitações impostas com o trabalho remoto	Envolve relatos sobre como o teletrabalho limitou o avanço da implementação do programa.	4
Falta de integração entre diferentes setores	Engloba relatos de ausência de integração de distintos setores na implementação do Programa.	4

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A crítica relatada sobre a falta de apoio da Alta Direção é preocupante. Esse fator é posto pela CGU como o primeiro dos cinco pilares de um programa de integridade (BRASIL, 2017). Esse apoio, por meio de palavras e posturas afirmativas do corpo diretivo é essencial para a implementação das ações e também pode atuar em outra dificuldade relatada pelos respondentes: o baixo comprometimento dos servidores. Demonstrando apoio visível e comprometimento com a prevenção da corrupção e demais atos lesivos à Administração Pública e com a gestão de riscos, os Administradores de Topo podem estimular e reforçar os comportamentos dos demais servidores. De acordo com Brasil (2019, p. 15), é primordial “o engajamento da Alta Direção do órgão/entidade no programa (...), absorvendo e propagando a integridade”.

A falta ou a disponibilização insuficiente de recursos pode comprometer o alcance dos objetivos da UGI ao afetar negativamente suas operações. Isso vai de encontro com o exposto na Portaria CGU nº 57/2019 a qual expõe que as UGIs devem dispor de infraestrutura suficiente para os seus trabalhos. O principal recurso evidenciado como insuficiente foi o capital humano, cuja crítica também se relaciona com outras dificuldades relatadas: sobrecarga de trabalho, que pode ser tanto pelo número insuficiente de pessoas quanto pelo acúmulo de atividades com outras ações do cotidiano laboral e a dificuldade de designação dos servidores por falta de perfil com a temática.

Houve críticas também quanto à capacitação ofertada pelas instituições, seja efetivamente pela não oferta das mesmas, seja pela dificuldade de operacionalização dos treinamentos. Essa dificuldade advém, pelos relatos, devido à dificuldade de conciliação de

agenda, pela sobrecarga de trabalho dos envolvidos, bem como pela falta de sensibilização da importância dos treinamentos.

A transmissão e compreensão de informações acerca da Gestão da Integridade foi levantada como problemática em 3 respostas. Deve-se proceder campanhas internas sobre o Plano, sobre os atores que executam e sobre o papel dos servidores (e até agentes privados que se relacionam com estes), de forma a gerar uma compreensão sobre conceitual do que se trata, e paralelo a isso, no bojo da gestão, os temas ligados ao Plano de Integridade devem ser tratados na lógica da formação dos atores, como cursos e outros que passam pela Gestão de Pessoas.

Nesse diapasão, confirma-se que o comprometimento da alta direção no fomento e na disseminação de ações voltadas à ética e ao respeito às leis é essencial para a criação e implementação de um programa de integridade, haja vista as limitações apontadas pelos respondentes (BRASIL, 2017a). A implementação dos planos de integridade ainda sofre limitações no campo da estrutura, o que dificulta inclusive o seu monitoramento, aqui tratado como ação gerencial cotidiana da UGI em verificar o cumprimento das ações desenhadas.

As dificuldades apontadas pelos servidores, participantes da pesquisa, afetam a construção do que Leal (2020) defende ao evidenciar a necessidade de aprimoramento das políticas de prevenção, com permanentes avaliações dos procedimentos adotados e dos resultados alcançados, evitando assim o que o autor denomina de quebra de integridade. Os setores da organização devem compor uma inter-relação valorada pelas suas atividades fins e como pano de fundo, a integridade lastrear suas práticas institucionais. A construção inter-setores pode ocorrer de algumas formas, inclusive por meios de reuniões com temas transversais, do cotidiano dos envolvidos.

O foco não é apenas atender à formalização da UGI nestas organizações governamentais, mas que além de estar na pauta da gestão estratégica institucional e da governança pública, seja um elo que auxilia no desenvolvimento da cultura da ética, por meio de suas instâncias internas, com ações concatenadas, atendendo a objetivos estabelecidos pela Administração. Fazer com que os objetos do Plano de Integridade cheguem a todos os níveis da estrutura organizacional requer um esforço além da intranet, envio de e-mails ou peças internas de comunicação que tratam o tema ludicamente, é preciso que os atores tenham a certeza de que as áreas funcionais que compõem a UGI têm suas atividades pautadas nos mesmos valores éticos da Alta Gestão e que seus resultados sejam ancorados nestes mesmos valores, reverberando no dia a dia a obrigação de ser e de parecer ser íntegro durante sua atividade laboral e inclusive fora dela.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este paper objetivou investigar como vem ocorrendo, na visão das áreas implementadoras, denominadas de Unidades de gestão da integridade - UGIS, a execução dos Planos de Integridade, apontando quais as mudanças geradas, fatores dificultadores no processo e qual o status de consciência de maturidade dos servidores públicos, no cotidiano laboral. A primeira consideração se relaciona ao fato de nos contextos dos Planos ainda haver dificuldades que deveriam ter sido suplantadas na primeira Fase do Programa de Integridade (a execução do Plano de Integridade corresponde à terceira fase do respectivo Programa), ou seja, esta limitação opera desfavoravelmente à eficácia ampla da gestão da integridade.

Outra consideração a ser feita ainda trata da ausência de apoio da Alta Administração e dos gestores das próprias UGIS, o que coloca em xeque a credibilidade do Plano, minimizando o alcance de suas possibilidades, levando a construir uma imagem de isolacionismo das instâncias de integridade, restringindo a implementação das ações de integridade e o efeito no contexto dos atores das organizações públicas e dos demais agentes que transacionam com essas instituições.

Outra consideração é a necessidade da UGI ser mais bem estruturada internamente no âmbito das organizações públicas estudadas. Não cabe a máxima de que é uma mera junção de instâncias de integridade existentes, há de se pensar, em dispor de profissionais qualificados para implementar o Plano de Integridade colaborativamente, como se executa qualquer ação pública ou política pública ligada à atividade fim organizacional.

Os efeitos do Plano de Integridade ainda são incipientes, pois ainda estão no contexto de execução de suas ações, consoante o documento. No entanto, a gestão deve monitorar, por meio de indicadores a serem definidos, a qualidade da sua respectiva implementação, bem como conduzir pesquisas para aferir o que se denomina de consciência de integridade por parte dos servidores públicos, um dos públicos-alvo do Plano de Integridade. Há servidores públicos qualificados, bem como parte deles estão servidores da mesma instituição há mais de 12 anos, tendo conhecimento empírico da organização como um todo.

Uma das limitações foi a dificuldade das instituições públicas consultadas quando respondiam às demandas do Fala.br (plataforma de solicitação de informações gerida pela CGU) com os contatos (e-mails) dos gestores e equipe da UGI, pois a compreensão das instituições consultadas levava a responder apenas com 1 e-mail e este foi a base para solicitar os demais e/ou solicitar multiplicação do instrumento de pesquisa com os servidores envolvidos na implementação do Plano de Integridade.

Dentre as pesquisas futuras podem-se fazer estudos empíricos sobre mensuração de consciência de integridade junto aos servidores públicos, bem como investigar sobre os Planos de integridade nas Estatais Brasileiras na visão da UGI. Em tempo, pode-se ainda compreender como as empresas e demais atores privados, que se relacionam com organizações públicas, percebem as práticas de integridades públicas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. F. B. L. A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/35206>>. Acesso em 20 jun. 2020.

AZEVEDO, A. C. O. Lei Anticorrupção Brasileira e Interfaces com o Controle Social. **Revista da CGU**, v. 10, n. 17. 2018.

BARDIN, L **Análise de conteúdo**. SP: Edições 70, 2011.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Planos de integridade**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade>>. Acesso em 10 ago. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Painel Integridade Pública**. Brasília. 2020a. Disponível em: <<http://paineis.cgu.gov.br/integridadepublica/index.htm>>. Acesso em 20 jun. 2020

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria no. 57, de 04 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 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. Brasília, CGU, 2019. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864/do1-2019-01-07-portaria-n-57-de-4-de-janeiro-de-2019-58029797>. Acesso em 20 jun. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria no. 1.089, de 25 de abril de 2018**. 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. Brasília, CGU, 2018a. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195>. Acesso em 20 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-geral da União (CGU). **Guia prático de implementação de programa de integridade**. Brasília: CGU, 2018b. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso em 20 jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto no. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em 20 jul. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade: orientações para o setor público**. Brasília, CGU, 2017a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf>. Acesso em 20 jun. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília, CGU, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>>. Acesso em 20 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto n.º 8.420, 2015**. Texto de 18 de março de 2015. Brasília: [Senado Federal], 2015a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.htm>. Acesso em: 30. jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei no. 12.813, de 16 de maio de 2013**. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm>. Acesso em 20 jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto no. 5.687, de 31 de janeiro 2006**. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm>. Acesso em 20 jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto no. 4.410, de 07 de outubro de 2002**. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1o, inciso "c". Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%203.678%2C%20DE%2030,17%20de%20dezembro%20de%201997.>. Acesso em 20 jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto no. 3.678, de 30 de novembro de 2000**. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%203.678%2C%20DE%2030,17%20de%20dezembro%20de%201997.>. Acesso em 20 jul. 2020.

DRAIBE, S. M. **Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas**. In: BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre; Maria do Carmo Brant de CARVALHO (Org.). Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais. São Paulo: IEE/PUC-SP, 2001.

GABARDO, E. MORETTINI, G. A&C – **R. de Dir. Administrativo & Constitucional** | Belo Horizonte, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015.

GOIS, V. S. SANTOS, A. E. ROCHA, I. M. M. Marco normativo anticorrupção: desafios para implantação de compliance. **Rev. da CGU - Brasília** 8(12): 229-246, jan/jun. 2016.

GOMES, R. M. S. MIRANDA, R. F. A. Os Caminhos Da Política Pública Anticorrupção E As Influências Internacionais: O Caso Da Lei Nº 12.846/2013, v. 11, n. 18: **Revista da CGU**, 2019.

KIRBY, N. An Institution-first conception of public integrity. Working paper for discussion at the Building Integrity Workshop. May 2018. Disponível em: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-06/Public_Institutional_Integrity_Conceptual_Issues.pdf>. Acesso em 20 abr. 2020.

LEAL, Rogerio Gesta. Controle de Integridade e Administração Pública: sinergias necessárias.: **Sequência - Estudos Jurídicos e Políticos** , v. 41 n. 86, 2020

MONTEVECHI, C. Nuances da Adesão Institucional ao Plano Mineiro de Promoção da Integridade, **Revista da CGU**, v.12, n.21, 2020.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de la OCDE sobre Integridad Pública**. Paris, OCDE Publishing, 2020. Disponível em: <<http://www.oecd.org/publications/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica-8a2fac21-es.htm>>. Acesso em 20 jul. 2020.

POIFOULOT, M. G. **Open data & Intégrité publique: les technologies numériques au service d'une démocratie exemplaire**. Paris, 2016. Disponível em: <<https://www.hatvp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2016/12/Open-data-integrite-publique.pdf>>. Acesso em 20 abr. 2020.

STRUECKER, K. A. .A nova lei anticorrupção e o compliance para as empresas que se relacionam com a administração pública. **Monografia**. Curso de Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná, 2017.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice da percepção da corrupção 2019**. Disponível em: <<https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/asset/67:indice-de-percepcao-da-corrupcao-2019?stream=1>>. Acesso em 20 jul. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2ª versão. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/bibliotecadigital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidadesda-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm>>. Acesso em: 21 set. 2019.

VASCONCELLOS, M. A. L. **Integridade pública como estratégia de prevenção à corrupção em democracias fragilizadas**: uma abordagem sobre a realidade brasileira. Tese de Doutorado. Escuela De Doctorado Studii Salamantini Programa De Doctorado Estado De Derecho Y Gobernanza Global.2020.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

ARAÚJO, R. M; LOPES, A. O. B; CUNHA, T. N. Integridade na Administração Pública Federal: A Visão das Unidades de Gestão Constituídas. **Rev. FSA**, Teresina, v.19, n. 8, art. 2, p. 28-57, ago. 2022.

Contribuição dos Autores	R. M. Araújo	A. O. B. Lopes	T. N. Cunha
1) concepção e planejamento.	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.		X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	