

1

O Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal Brasileiro

Refletindo a sua natureza federal e o tamanho do país, o sistema de integridade no Brasil é complexo. Reconhecendo esse desafio, o país introduziu o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal em 2007 e, em 2021, o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF). Este capítulo fornece um retrato deste sistema e enfoca o desafio de consolidar as políticas de integridade em todo o Poder Executivo federal. O Brasil poderia melhorar significativamente a clareza e a coerência desse sistema, transferindo as responsabilidades de apoiar a gestão da ética pública e o conflito de interesses para o SIPEF e suas instituições. Por sua vez, os aspectos relacionados ao cumprimento de normas devem permanecer separados e o atual arranjo institucional deve ser revisado.

Integridade pública no Brasil: um panorama

A OCDE define integridade pública como o alinhamento consistente e a adesão a normas, valores, princípios éticos compartilhados para defender e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2017^[1]). Um sistema de integridade, seja a nível governamental (nacional e subnacional) ou organizacional, inclui diferentes agentes com responsabilidades de definir, apoiar, controlar e fazer cumprir a integridade pública. Entre eles incluem os agentes "centrais" de integridade, como as instituições, unidades ou indivíduos responsáveis pela implementação de políticas de integridade, mas também os agentes "complementares" com funções de apoio essenciais, tais como finanças, gestão de recursos humanos e compras públicas (OCDE, 2020^[2]; OCDE, 2017^[1]).

Aos agentes centrais e complementares de integridade são conferidas várias funções, conforme descrito na Tabela 1.1. A atribuição de responsabilidades relacionadas à integridade pública depende da configuração institucional e jurisdicional de um país. Por exemplo, alguns países atribuem responsabilidades fundamentais pela integridade a um órgão central do governo ou a algum ministério importante, enquanto outros a tornarão atribuição de um órgão independente ou autônomo. Normalmente, as funções complementares de integridade são atribuídas às instituições responsáveis pela educação, indústria, sociedade civil e gestão de recursos humanos, bem como instituições supremas de auditoria, agências reguladoras e órgãos eleitorais.

Tabela 1.1. Funções de Integridade

SISTEMA	CULTURA	PRESTAÇÃO DE CONTAS
<ul style="list-style-type: none"> Atribuir responsabilidades claras Garantir mecanismos de apoio à cooperação horizontal e vertical Projetar e implementar a(s) estratégia(s) de integridade Monitorar e avaliar a(s) estratégia(s) de integridade Estabelecer padrões de integridade 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar a integridade na gestão de recursos humanos (por exemplo, avaliar a isonomia dos sistemas de recompensa e promoção) e gestão de pessoal (por exemplo, integridade como critério para seleção, avaliação e promoção de carreira) Capacitar e conscientizar servidores públicos Fornecer orientação e aconselhamento Implementar medidas para cultivar a abertura Abrir canais e implementar mecanismos para denúncias e proteção a denunciantes Conscientizar a sociedade Conduzir programas de educação cívica Implementar medidas de apoio à integridade em empresas Implementar medidas de apoio à integridade em organizações da sociedade civil 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar e gerenciar riscos de integridade Aplicar auditoria interna Implementar mecanismos de cumprimento de normas Efetuar supervisão e auditoria independentes Empregar o acesso à informação e implementar medidas de governo aberto Envolver as partes interessadas ao longo de todo o ciclo de políticas Prevenir e gerenciar conflito de interesses Implementar medidas de integridade para lobby Implementar medidas de integridade no financiamento de partidos políticos e campanhas eleitorais

Fonte: (OCDE, 2020^[2])

No Brasil, existem vários agentes de integridade, mecanismos de coordenação e uma variedade de legislações e políticas relevantes que abrangem as diferentes funções de um sistema de integridade, conforme descrito na Tabela 1.1. O Quadro 1.1 fornece uma visão geral concisa, focando apenas nos elementos mais significativos. Complexidades adicionais surgem, visto que o Brasil é uma república federativa e um país grande e heterogêneo. O sistema federal brasileiro inclui 26 estados, o Distrito Federal e mais de 5.000 municípios. Cada nível é autônomo para legislar e prestar serviços, desde que não conflitem com as atribuições exclusivamente conferidas ou legisladas pela União. O Brasil também é um dos países mais populosos do mundo, com mais de 200 milhões de habitantes, o quinto maior país do mundo, com um território quase do tamanho da Europa, além de ser uma das maiores economias globais.

Quadro 1.1. Principais agentes de integridade, mecanismos de coordenação e regulamentos na esfera federal no Brasil

Principais agentes de integridade no Brasil

Na esfera federal, o sistema de integridade brasileiro possui vários agentes de integridade “centrais” e “complementares”.

- A Controladoria-Geral da União (CGU) é responsável pelo controle interno e auditoria, cumprimento de normas disciplinares, promoção da integridade e transparência no setor público e em toda a sociedade, negociação e monitoramento de acordos de leniência, além de exercer funções de ouvidoria. É o órgão central do recém-criado Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF).
- A Comissão de Ética Pública (CEP) atualmente garante o cumprimento do Código de Conduta da Alta Administração Federal e da Lei de Conflitos de Interesses. Coordena e supervisiona o Sistema de Gestão da Ética.
- O Tribunal de Contas da União (TCU) é a instituição suprema de auditoria do Brasil e desempenha um papel vital em garantir a supervisão, previsão e *insights* de políticas públicas, incluindo políticas de integridade.
- O Ministério Público da União tem a responsabilidade de proteger a legalidade, o interesse público e a participação em processos criminais, incluindo aqueles relacionados a infrações de corrupção.
- A Polícia Federal do Brasil está autorizada e tem poderes para investigar casos de corrupção que envolvam fundos ou entidades federais. Para isso, unidades especializadas de combate à corrupção foram implantadas em todo o país.
- A Advocacia-Geral da União (AGU) presta assessoria jurídica ao Presidente sobre a legalidade dos atos administrativos e atua como representante do governo federal em litígios judiciais.
- Por fim, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) é a unidade competente para receber, examinar e identificar os casos suspeitos de atividades ilícitas previstas em Lei, além de ser o órgão central de prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento de terrorismo.

Principais mecanismos de coordenação relevantes para integridade na esfera federal no Brasil

A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro do Brasil (ENCCLA) constitui o mecanismo de coordenação de políticas nacionais de integridade, anticorrupção e combate à lavagem de dinheiro. Reúne quase 90 agentes dos três poderes e da sociedade civil para facilitar o intercâmbio de boas práticas, bem como o desenvolvimento e a implementação de atividades conjuntas.

O Comitê Interministerial de Combate à Corrupção (CICC), instituído pelo Decreto nº 9.755/2019, assessora a Presidência da República na formulação, implementação e avaliação de políticas de integridade e anticorrupção. Em dezembro de 2020, o Comitê aprovou o Plano Anticorrupção no âmbito do Executivo federal para o período de 2020 a 2025 com o intuito de estruturar e implementar ações de aprimoramento dos mecanismos de prevenção, detecção e sanção da corrupção. O CICC é coordenado pela CGU e atualmente integrado pelos titulares do Ministério da Justiça e Segurança Pública, do Ministério da Economia, do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, da Advocacia Geral da União e do Banco Central do Brasil. Um corpo técnico auxilia o CICC e grupos de trabalho podem ser formados para analisar questões específicas.

Por sua vez, o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção (CTPCC), instituído pelo Decreto nº 9.468/2018 (atualizado pelo Decreto nº 9.986/2019) e liderado pela CGU, formula diretrizes e propostas sobre transparência, governo aberto e acesso à informação pública, entre outras atividades. Atualmente é integrado por diversos agentes do Executivo federal e por organizações da sociedade civil. O CTPCC também é discutido na próxima *Revisão sobre Governo Aberto da OCDE* (OCDE, em fase de elaboração^[3]).

Principais regulamentações sobre integridade pública na esfera federal no Brasil

O Brasil dispõe de vários regulamentos que, juntos, compõem o arcabouço jurídico do país no tocante à integridade pública.

- O Decreto nº 10.756/2021 instituiu o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF) e constitui a base legal para a consolidação das políticas de integridade em todos os órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.
- O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994) define regras deontológicas, deveres e proibições para os servidores públicos civis do Poder Executivo federal.
- A Lei nº 8.112/1990 regulamenta o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. A lei inclui uma lista de deveres e proibições. Em caso de infração, eles estarão sujeitos a um procedimento disciplinar definido na própria lei.
- A Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, especifica as obrigações legais civis e administrativas para atos ilícitos cometidos por servidores públicos em benefício próprio, contra a administração pública nacional ou estrangeira.
- A Lei nº 12.813/2013 define o arcabouço normativo em relação a conflitos de interesses no Executivo federal.

Fonte: Com base em entrevistas da OCDE e (OCDE, 2012^[4]).

Conforme delineado na *Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública*, a variedade de agentes exige o estabelecimento de responsabilidades claras e mecanismos de cooperação. As responsabilidades nos níveis relevantes (organizacional, subnacional e nacional) para projetar, liderar e implementar os elementos de um sistema de integridade precisam ser claras. Além disso, os mecanismos para promover a cooperação horizontal e vertical entre os agentes de integridade e, quando possível, com e entre os níveis subnacionais de governo, apoiam a coerência e evitam sobreposições e lacunas dentro do sistema (OCDE, 2017^[1]). Para o Brasil, esses arranjos e desafios serão analisados na próxima *Revisão de Integridade da OCDE* (OCDE, em fase de elaboração^[5]), que se baseará no trabalho realizado anteriormente pela OCDE com o Brasil (OCDE, 2012^[4]; OCDE, 2017^[6]; OCDE, 2013^[7]; OCDE, 2020^[8]).

Este relatório contribui para essa análise ao realçar o desafio de consolidar as políticas de integridade em todo o Executivo federal no Brasil. Em consonância com a *Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública*, essa consolidação deve ir além da conformidade formal com os regulamentos existentes e alcançar uma real mudança comportamental (Rangone, 2021^[9]). Em muitos países, frequentemente existem lacunas entre o que a legislação ou as políticas estipulam e o que é posto em prática no trabalho diário de uma entidade pública. Em particular, o desafio envolve traduzir e ancorar padrões em realidades organizacionais para alcançar mudanças efetivas nas culturas organizacionais e no comportamento dos servidores públicos. Este relatório analisa os esforços em andamento da Controladoria-Geral da União (CGU) no sentido de consolidar as políticas de integridade pública em toda a administração pública federal e fornece recomendações concretas para gerenciar riscos de integridade e promover culturas de integridade pública organizacional (OCDE, em fase de elaboração^[10]).

Enfrentando o desafio de consolidação na implementação de políticas de integridade pública no Brasil

Integridade é responsabilidade de todos os servidores públicos. Em particular, a liderança de integridade é essencial em todos os níveis para demonstrar o compromisso de uma organização pública com a integridade. Com a função de serem líderes íntegros e de darem exemplo, eles desempenham um papel crucial na promoção eficaz de uma cultura de integridade (OCDE, 2017^[11]; OCDE, 2009^[11]; OCDE, 2020^[2]; OCDE, em fase de elaboração^[12]). Por exemplo, na Colômbia, o Modelo Integrado de Planejamento e Gestão (*Modelo Integrado de Planeación y Gestión*, MIPG) exige que os gerentes relatem periodicamente suas ações relacionadas à integridade, transparência e outras questões transversais (Función Pública, 2017^[13]). Na França, a alta administração é pessoalmente incumbida e, em última análise, responsável pela implementação e promoção eficazes do programa de integridade de uma organização (Agence Française Anticorruption, 2020^[14]).

No entanto, em entidades públicas, agentes dedicados à integridade podem contribuir para superar o desafio de consolidar políticas de integridade com vistas a garantir a sua implementação e a promover culturas organizacionais de integridade. A experiência internacional mostra o valor de ter uma pessoa especializada e dedicada ou uma unidade incumbida e responsável pela implementação interna e pela promoção de normas e políticas de integridade (OCDE, 2009^[11]; G20, 2017^[15]; OCDE, 2019^[16]).

Reconhecendo esse desafio, o Brasil empreendeu duas iniciativas importantes nas últimas décadas:

- Em 2007, o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal foi estabelecido por meio do Decreto nº 6.029/2007
- Em 2021, o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF) foi estabelecido por meio do Decreto nº 10.756/2021.

Enquanto o Sistema de Gestão da Ética se aplica a todo o Poder Executivo federal, o SIPEF abrange atualmente os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional (Quadro 1.2).

Quadro 1.2. Poder Executivo Federal Brasileiro

A Administração Federal é composta pela Administração Direta e pela Administração Indireta.

A Administração Direta é composta por serviços integrados à estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios. A Presidência da República é o órgão supremo e representante independente do Poder Executivo da União, abrangendo todas as atividades administrativas superiores da esfera federal, na política, no planejamento, na coordenação e no controle do desenvolvimento socioeconômico do país e da segurança nacional. Por sua vez, os Ministérios são órgãos autônomos no topo da Administração Federal, localizados logo abaixo da Presidência da República.

A Administração Indireta é composta por entidades do Poder Executivo federal dotadas de personalidade jurídica, patrimônio próprio e com autonomia administrativa e financeira. São elas as autarquias, as fundações públicas, as sociedades de economia mista e as empresas estatais.

Fonte: As informações são da Controladoria-Geral da União, Lei nº 9.784/1999

O Sistema de Gestão da Ética estabeleceu responsabilidades para consolidar a ética pública e gerenciar conflitos de interesse no Executivo federal

Em 1994, o Brasil introduziu o Código de Ética Profissional do Servidor Público do Poder Executivo Federal (Decreto nº 11.71/1994). O Código exige o estabelecimento de uma Comissão de Ética em todas as entidades do Executivo federal para apoiar a sua consolidação e implementação. Cada Comissão de Ética é composta por três membros efetivos e três suplentes, escolhidos entre servidores públicos do seu quadro efetivo e nomeados pela mais alta autoridade da respectiva entidade ou órgão para mandatos não coincidentes de três anos. Ademais, cada uma das Comissões de Ética contará com uma Secretaria-Executiva, chefiada por um servidor ou empregado do quadro permanente da entidade ou órgão, ocupante de cargo de direção compatível com sua estrutura, para prover o apoio técnico e material necessário ao cumprimento das suas atribuições (Decreto nº 6.029/2007).

As Comissões de Ética são responsáveis por orientar e aconselhar os servidores públicos sobre ética profissional, conscientizar sobre as consequências de violações éticas e receber notificações de possíveis infrações. Elas fornecem ao departamento de recursos humanos informações sobre o histórico ético de servidores públicos ao longo de sua carreira e podem emitir reprimendas (*censura*) em caso de violação do Código.

Em 2007, as Comissões de Ética foram incorporadas ao Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (Decreto nº 6.029/2007), o qual possui os seguintes objetivos:

- integrar os órgãos, programas e ações relacionadas à ética pública
- contribuir para a implementação de políticas públicas tendo a transparência e o acesso à informação como instrumentos fundamentais para o exercício da gestão da ética pública (ver também a Revisão de Governo Aberto do Brasil (OCDE, em fase de elaboração^[31]))
- promover compatibilização e coerência de normas, procedimentos técnicos e de gestão relacionados à ética pública
- desenvolver ações para estabelecer e implementar procedimentos que incentivem e aprimorem o desempenho institucional na gestão da ética pública no governo brasileiro.

Uma recente avaliação do SGEP foi realizada entre junho-julho de 2020, a partir de, entre outros instrumentos, a aplicação do Questionário de Avaliação de Gestão da Ética Pública, ao qual responderam 117 Comissões. Os resultados evidenciam que 58% dessas Comissões dispõem de um plano de trabalho e 88% possuem uma Secretaria-Executiva. Além disso, em 31% delas, o Secretário-Executivo ocupa cargo de chefia e, em 62%, a Secretaria-Executiva possui espaço próprio (Comissão de Ética Pública, 2021^[17]). Os resultados também indicam que, embora tenha avançado em sua implantação, o SGEP ainda enfrenta desafios, principalmente fora das empresas estatais. As entrevistas realizadas para este relatório da OCDE ressaltaram que frequentemente uma de suas principais fraquezas consiste na falta de apoio da alta administração.

Por sua vez, a Comissão de Ética Pública (CEP, Quadro 1.3), criada em 1999, coordena, avalia e supervisiona o Sistema de Gestão da Ética. Desde 2000, a CEP é responsável pela implementação e cumprimento do Código de Conduta da Alta Administração Federal, bem como por fornecer aconselhamento sobre conflito de interesses. Entre outras atribuições, essa comissão monitora e realiza uma avaliação anual da implantação do Sistema de Gestão da Ética no Poder Executivo Federal. Adicionalmente, a CEP pode realizar visitas técnicas, que são iniciativas *in loco* para divulgar e avaliar o andamento da adoção de ações para o estabelecimento de uma infraestrutura ética mais efetiva. Além disso, a CEP vem promovendo e ministrando inúmeros cursos de capacitação, incluindo, por exemplo, o Curso de Gestão e Apuração da Ética Pública e o Seminário Internacional de Ética na Gestão.

Quadro 1.3. A Comissão de Ética Pública

Em 1999, o Brasil estabeleceu a Comissão de Ética Pública (CEP) como órgão consultivo do Presidente da República e dos Ministros de Estado em questões de ética pública. A CEP é composta por sete membros indicados pelo Presidente da República para um mandato escalonado de três anos, com possibilidade de prorrogação por mais um mandato de três anos.

Com o passar dos anos, o papel da CEP evoluiu. No início, suas atividades se restringiam a aconselhar o Presidente sobre questões de natureza ética. Posteriormente, com a aprovação do Código de Conduta da Alta Administração Federal em 2000, também passou a ser responsável pela implementação e monitoramento do código, cabendo a uma Secretaria Executiva providenciar apoio técnico e administrativo.

A CEP submete ao Presidente da República medidas para aprimorar a gestão da ética, esclarece dúvidas de interpretação de suas normas e delibera sobre omissões e casos não contemplados no Código de Ética Profissional (Decreto nº 171/1994). Desde 2007, a CEP coordena, avalia e supervisiona o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (Decreto nº 6.029/2007), aprova o regimento interno desse sistema e escolhe o seu Presidente. Ao longo dos anos, a CEP vem igualmente promovendo ações que visam garantir a adequação e eficácia dos padrões éticos do Executivo federal, promovendo a capacitação de autoridades públicas e da sociedade civil.

Fonte: Elaborado pela OCDE com base no Decreto nº 171/1994 e no Decreto nº 6.029/2007. Veja também (OCDE, 2012^[4])

Um segundo elemento-chave do arcabouço jurídico de integridade pública é a Lei nº 12.813/2013, a qual versa sobre a gestão de conflitos de interesses e se aplica a todos os servidores públicos do Executivo federal. No entanto, atualmente o seu escopo limita-se à divulgação ou utilização de informação privilegiada e à realização de atividades externas privadas incompatíveis com o cargo ou funções públicas. No entanto, a utilização de informações privilegiadas ainda não foi regulamentada para servidores públicos que não pertençam à alta administração, conforme definido em lei. Uma análise preliminar indica que a estrutura de conflito de interesses poderia ser melhorada levando-se em consideração os padrões da OCDE (2004^[18]). A próxima *Revisão de Integridade da OCDE* analisará esse aspecto em profundidade (OCDE, em fase de elaboração^[5]).

Além disso, sob o atual arcabouço, a competência para orientar e opinar em caso de dúvidas quanto ao exercício de atividade privada que não seja expressamente proibida, bem como para supervisionar e avaliar formalmente situações de conflito de interesses, foi dividida entre a CEP e a CGU. Atualmente, a CEP é responsável por autoridades públicas da alta administração e a CGU por todos os demais servidores públicos.

O Sistema de Integridade Pública é um passo importante para fortalecer as políticas de integridade e garantir a sua consolidação no Executivo federal

A CGU é o órgão de controle interno do governo federal e, desde a sua criação em 2001, tem sido um ator central da estratégia do governo federal para fortalecer a integridade e prevenir a corrupção no Brasil (OCDE, 2012^[4]). A CGU é responsável por uma série de funções essenciais e complementares de integridade, conforme descrito na Tabela 1.1, tais como promover a integridade pública; contribuir para a estrutura de gestão de conflito de interesses; prevenir e combater a corrupção; apoiar a gestão de riscos para a integridade, o controle interno, a auditoria e o cumprimento de normas disciplinares; além de exercer a função de ouvidoria, promovendo o controle social e a transparência.

Em particular, a CGU é responsável por conduzir a implementação os Programas de Integridade Pública obrigatórios para prevenir, detectar, punir e remediar corrupção, fraude, atos ilícitos e violações das normas de ética, e de conduta e orientar todos os órgãos e entidades públicas do Executivo federal. O Decreto nº 9.203/2017 introduziu os Programas de Integridade Pública, os quais foram posteriormente regulamentados por meio da Portaria nº 1.089/2018 e da Portaria nº 57/2019. Os Programas de Integridade Pública devem ser desenvolvidos ao longo dos seguintes eixos:

- Compromisso e apoio da alta administração
- Existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade
- Análise, avaliação e gestão de riscos associados à integridade
- Monitoramento dos elementos do Programa de Integridade.

Os Programas de Integridade Pública visam garantir que as unidades internas responsáveis por atividades relacionadas à integridade e por áreas como prevenção à corrupção, auditoria interna, cumprimento de normas disciplinares e transparência trabalhem juntas em coordenação para garantir a integridade e minimizar os seus riscos. Assim, os Programas de Integridade Pública focam na prevenção e visam reduzir os riscos para a integridade em órgãos e entidades públicas. Desenvolver um Programa de Integridade implica ir além do cumprimento formal de leis e regulamentos e deveria objetivar a promoção de culturas de integridade dentro dos órgãos e entidades públicas.

A CGU estabeleceu procedimentos para desenvolver, implementar e monitorar esses Programas de Integridade Pública, como o *Manual para Implementação de Programas de Integridade 2017* e o *Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade 2018*. Atualmente, a CGU está realizando uma avaliação desses programas e alguns resultados preliminares contribuíram para as conclusões do relatório, mediante discussões com a equipe da CGU.

A primeira etapa obrigatória de um Programa de Integridade é estabelecer uma Unidade de Gestão da Integridade (UGI) dentro do órgão ou entidade pública. A UGI coordena o desenvolvimento do Plano de Integridade interno da entidade pública, bem como a sua posterior implementação, acompanhamento e avaliação. Esses planos precisam ser aprovados pela alta administração e devem estabelecer as medidas de integridade e um plano de ação para sua implementação.

Os principais elementos exigidos nos Planos de Integridade incluem (Portaria nº 57/2019):

- descrição do órgão ou entidade
- estabelecimento das unidades de integridade
- avaliação dos riscos de integridade e medidas para enfrentá-los
- disposições para monitoramento e atualização periódica dos planos de integridade.

Desde 2017, a CGU apoia a implantação de UGIs e a elaboração de Planos de Integridade em todas os 186 órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. O recente Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF), instituído em julho de 2021, formaliza e fortalece ainda mais a base normativa dos Programas de Integridade Pública e da UGI e, portanto, de promoção da integridade em todo o Executivo federal. O SIPEF estabelece a UGI como unidade setorial do sistema, ampliando suas funções e responsabilidades (Quadro 1.4). Essas responsabilidades podem ser resumidas como a articulação de diferentes esforços de integridade dentro do órgão ou da entidade, mas também incluem o fornecimento de orientação, treinamento e suporte em questões relacionadas à integridade pública e gestão de riscos para a integridade.

Quadro 1.4. Funções da UGI no Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF)

De acordo com o Decreto nº 10.756/2021, que instituiu o SIPEF, as funções da UGI incluem:

- aconselhar a autoridade máxima do órgão ou entidade em assuntos relacionados ao programa de integridade pública
- cooperar com as outras unidades agenciado órgão ou entidade que desempenham funções de integridade para obter as informações necessárias para monitorar o programa de integridade
- coordenar a estruturação, execução e monitoramento do seu programa de integridade
- promover orientação e treinamento, dentro do órgão ou entidade, sobre assuntos relativos ao programa de integridade
- preparar e revisar periodicamente o plano de integridade
- coordenar a gestão de riscos para a integridade
- acompanhar e avaliar, no âmbito do órgão ou entidade, a implementação das medidas estabelecidas no plano de integridade
- propor ações e medidas, no âmbito do órgão ou entidade, com base em informações e dados relativos à gestão do programa de integridade
- avaliar as ações e medidas relacionadas ao programa de integridade sugeridas pelas demais unidades do órgão ou entidade
- relatar à autoridade máxima do órgão ou entidade sobre o andamento do programa de integridade
- participar de atividades que requeiram a execução de ações conjuntas das unidades integrantes do SIPEF, com vistas a aprimorar o exercício das atividades comuns
- reportar ao órgão central as situações que comprometam o programa de integridade pública e adotar as medidas necessárias para a sua remediação
- realizar outras atividades dos programas de integridade pública previstos no art. 19 do Decreto nº 9.203/2017.

Fonte: Decreto nº 10.756/2021

Conforme mencionado acima, a CGU tem responsabilidade compartilhada na gestão de conflitos de interesses. Com efeito, para facilitar essa gestão, os servidores públicos podem enviar à unidade de recursos humanos das suas entidades pedido de consulta sobre eventuais situações de conflito de interesses. Caso a entidade pública conclua que existe potencial situação de conflito de interesses, a consulta é automaticamente encaminhada à CGU. Essas consultas são enviadas por meio do Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflitos de Interesses (SeCI, Quadro 1.5).

Quadro 1.5. Lei de Conflito de Interesses e Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses

Com foco na abordagem preventiva da Lei nº 12.813/2013 e com o objetivo de facilitar a interação com o servidor público, a CGU desenvolveu o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflitos de Interesses (SeCI). Esse sistema eletrônico permite que servidores ou empregados públicos federais realizem consultas formais para saber se estão sujeitos a uma situação de conflito de interesses ou para solicitar autorização para o exercício de atividade privada. Ele também permite ao requerente monitorizar sua consulta e interpor recursos.

Entre 10 de julho de 2014 e 27 de março de 2020, autoridades públicas federais submeteram 7.961 consultas sobre conflito de interesses às suas agências e entidades por meio do SeCI. Das 7207 consultas analisadas, 916 envolveram relevante risco de conflito de interesses e foram encaminhadas à CGU para análise. A CGU confirmou a existência de risco em 279 processos, desaconselhando o exercício da atividade privada sob análise. Em relação a 198 consultas, a CGU considerou que o risco de conflito de interesses identificado poderia ser mitigado desde que a parte interessada concordasse em cumprir determinadas condições. Em outras 118 consultas, a CGU não identificou nenhum risco relevante de conflito de interesses, autorizando o interessado a exercer a atividade em questão.

Fonte: (UNDOC, 2018^[19]); (CGU, n.d.^[20])

Simplificar a promoção da integridade pública no Poder Executivo federal

O Brasil poderia transferir a responsabilidade de apoiar a gestão da ética pública e conflito de interesses para o SIPEF e suas unidades de modo a fortalecer a transparência e a coerência do seu sistema

A Gestão da Ética e, mais recentemente, o Sistema de Integridade Pública são respostas ao desafio de consolidação. No entanto, a averiguação da OCDE, que envolveu uma análise aprofundada da legislação brasileira pertinente e de documentos de política, bem como pesquisa, entrevistas e discussões de grupo focal, evidenciou alguns desafios relacionados à concepção e implementação, bem como sobreposições ou responsabilidades pouco claras, em particular em relação à promoção de culturas de integridade pública e gerenciamento de riscos para a integridade. Conforme mencionado acima, embora a integridade pública tenha muitos elementos e tipicamente envolva diferentes agentes e unidades, também é necessário haver coerência e clareza com relação à promoção da integridade no nível da instituição para evitar possíveis mensagens truncadas ou confusão entre os servidores públicos.

Embora o debate conceitual seja complexo, tanto a “ética” quanto a “integridade” objetivam promover altos padrões de comportamento dos servidores públicos. Na verdade, a OCDE emprega “gestão da ética” e “gestão da integridade” como sinônimos. Embora as publicações anteriores da OCDE se refiram a “ética”, publicações recentes priorizam o termo “integridade”, indicando uma mudança para estilos modernos de gestão de integridade que combinam abordagens baseadas em normas com abordagens baseadas em valores (OCDE, 2009^[11]). Dessa forma, a *Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública de 2017* resulta de um processo de revisão da *Recomendação da OCDE sobre a Melhoria da Conduta Ética no Serviço Público de 1998*, que até então fornecia pela primeira vez orientação aos formuladores de políticas sobre a gestão de ética no setor público. A *Recomendação sobre Integridade Pública* incorpora essa perspectiva, convocando os aderentes a estabelecerem altos padrões de conduta aos servidores públicos, enquanto ampliam o escopo para fornecer aos formuladores de políticas a visão de uma abordagem de

integridade pública que seja comportamental, dependente do contexto e baseada no risco, e que enfatize a relevância de construir uma cultura de integridade em toda a sociedade (OCDE, 2017^[11]).

Afinal, o que importa mais do que o termo é a definição do conceito, sua operacionalização e capacidade de impactar em termos de mudanças comportamentais. A gestão da integridade - ou ética - visa promover a integridade e prevenir violações de integridade (OCDE, 2009^[11]). Integridade pública garante um consistente alinhamento e adesão a valores, princípios e normas éticas compartilhados para defender e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2017^[11]). Porém, a coexistência de dois sistemas no Brasil com essencialmente o mesmo objetivo implica complexidade e opacidade e representa um sério risco de sobreposições, enviando mensagens truncadas e pouco claras quanto a responsabilidades, principalmente no que se refere a treinamentos e orientações sobre valores, dilemas éticos e situações de conflito de interesses. De fato, a averiguação evidenciou que a coexistência de um sistema de ética e de programas de integridade (e agora também do SIPEF) vem acompanhada de alguns mal-entendidos e confusão entre os servidores públicos.

O Brasil poderia, portanto, esclarecer e simplificar a responsabilidade e os conceitos voltados para a promoção de culturas de integridade organizacional no Executivo federal, transferindo as responsabilidades de apoiar a gestão da ética pública e a gestão de conflitos de interesse do Sistema de Gestão da Ética para o SIPEF e suas unidades. Essa reforma poderia oferecer a oportunidade de ampliar o escopo de aplicação do SIPEF a toda a administração do Poder Executivo federal (Quadro 1.2). Por sua vez, em estreita coordenação com o SIPEF, a CEP poderia ser mantida como órgão consultivo do Presidente da República e dos Ministros de Estado e para fiscalizar e promover a aplicação do atual Código de Conduta da Alta Administração Federal. Até o momento da elaboração deste relatório, um grupo de trabalho interinstitucional vem realizando a revisão do Código de Ética Profissional e do Código de Conduta da Alta Administração Federal. Essa revisão está em andamento e oferece uma oportunidade para esclarecer ainda mais e simplificar a orientação fornecida aos servidores públicos (ver Capítulo 2).

A *Recomendação da OCDE sobre Política Regulatória e Governança* enfatiza que os governos devem garantir que os regulamentos sejam compreensíveis e claros, bem como identificar e reformar os regulamentos sobrepostos (OCDE, 2012^[21]). Na verdade, conforme enfatizado no *Relatório da OCDE sobre Integridade Pública a partir de uma Perspectiva Comportamental*, o esclarecimento das responsabilidades em todo o setor público não apenas aumenta a eficácia de um sistema de integridade, mas também pode fortalecer a integridade dos tomadores de decisão individualmente (OCDE, 2018^[22]). De fato, percepções comportamentais associadas a simplificação, conveniência e relevância (*salience*) sugerem que a coexistência de muitas regulamentações pode torna-las muito complexas e complicadas para serem eficazes (Lunn, 2014^[23]). Ao simplificar os sistemas de integridade e ética conforme recomendado acima, o Brasil poderia facilitar a apresentação do que é importante para promover uma cultura de integridade e limitar o número ou a complexidade dos conceitos a ela associados. Essa simplificação também ajudaria a promover a relevância do conceito de integridade pública. Evidências sugerem que, como seres humanos, os servidores públicos podem prestar atenção a um número limitado de atributos associados a qualquer opção diante deles (Lunn, 2014^[23]). Tornar o conceito de integridade relevante (*salient*) facilitaria a comunicação sobre questões relacionadas à integridade e forneceria clareza com relação aos elementos-chave das políticas de integridade, como o gerenciamento de conflitos de interesse, a promoção de culturas abertas de integridade organizacional, a gestão de riscos para a integridade ou o enfrentamento de dilemas éticos, ou seja, dilemas que surgem devido a áreas legais cinzentas e/ou valores conflitantes (Capítulo 2).

Finalmente, o Brasil deve considerar a revisão da coerência e do alinhamento do novo SIPEF em termos de conexões e conceitos com os seguintes sistemas federais relacionados à integridade pública (ver também a próxima Revisão de Integridade do Brasil (OCDE, em fase de elaboração^[5]):

- o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SCI) para alinhar os conceitos relacionados à gestão de riscos, controle interno e auditoria
- o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR) para garantir o cumprimento das normas frente a violações de integridade
- o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal para aspectos relacionados à consulta e ao recebimento de relatórios e feedback de cidadãos e usuários de serviços públicos em relação à integridade pública (para uma análise aprofundada sobre as deficiências do sistema atual, consulte a *Revisão sobre Governo Aberto da OCDE* (OCDE, em fase de elaboração^[3]).

O apoio à ética pública e o fornecimento de orientação sobre o gerenciamento de conflitos de interesse são mais bem conduzidos por unidades dedicadas

Conforme descrito acima, as Comissões de Ética são atualmente responsáveis, no âmbito das instituições públicas, por orientar e conscientizar sobre a ética pública, bem como por receber notificações sobre possíveis violações do Código de Ética Profissional.

No entanto, as Comissões de Ética no Brasil padecem de fragilidades semelhantes às identificadas em outros países com arranjos comparáveis (OCDE, 2017^[24]; OCDE, 2021^[25]; OCDE, 2019^[26]):

- Primeiro, como uma comissão, a organização apresenta desafios inerentes. Os integrantes das Comissões de Ética, selecionados entre os servidores pertencentes ao quadro de pessoal da entidade federal em caráter temporário, muitas vezes, não possuem experiência prévia no assunto e necessitam de treinamento especializado para o desempenho eficaz de suas atribuições. No Brasil, a CEP providencia treinamento, porém, visto que seus membros são selecionados para um mandato de três a seis anos, é difícil adquirir experiência, o que afeta o aprendizado, a continuidade e a eficácia das Comissões de Ética. A rotatividade também dificulta a criação de maior visibilidade para a integridade na instituição pública e pode prejudicar o estabelecimento da confiança necessária para cumprir com credibilidade a função de aconselhar sobre questões frequentemente delicadas. Além disso, visto que ser membro da Comissão de Ética é uma tarefa adicional sem remuneração complementar, o trabalho de promover a ética, muitas vezes, constitui apenas uma prioridade secundária ou depende fortemente da motivação das pessoas que foram selecionadas.
- Em segundo lugar, o fato de as Comissões de Ética no Brasil poderem receber relatos sobre potenciais violações e emitir reprimendas (*censura*) mistura tarefas de prevenção com aquelas relacionadas ao cumprimento de normas. Isso faz com que essas comissões não sejam o melhor lugar para fornecer aos servidores públicos um espaço seguro, onde possam buscar orientação sobre dilemas éticos ou sobre situações em que possam ter cometido um erro (OCDE, 2018^[22]). A unidade ou pessoa encarregada de fornecer aconselhamento não deve estar envolvida em quaisquer tarefas relacionadas à investigação ou punição de violações de integridade, mas sim ser um local seguro onde os servidores possam manifestar-se livremente e fazer perguntas sem temer repercussões diretas. Além disso, a confidencialidade das questões tratadas deve ser garantida para promover um ambiente de confiança.

Em contrapartida, no SIPEF, as Unidades de Gestão da Integridade (UGI) são responsáveis por promover orientações e treinamentos em questões relacionadas ao Programa de Integridade Pública e por apoiar a gestão de riscos para a integridade. Além disso, com o apoio da CGU, as UGIs já desempenharam um papel fundamental no processo de identificação dos novos Valores do Serviço Público Federal e na promoção da campanha #IntegridadeSomosTodosNós. Como tal, as UGIs estão mais bem posicionadas

para utilizar os Valores como um ponto de entrada para consolidar a integridade em processos e práticas diárias relevantes no contexto de seus órgãos e entidades públicas e promover uma cultura organizacional aberta de integridade (ver Capítulo 2).

Contudo, conforme já mencionado, a coexistência das Comissões de Ética e as UGIs pode confundir os servidores públicos. Portanto, em consonância com a recomendação anterior, o Brasil poderia considerar a transferência das funções preventivas relacionadas à ética e à gestão de conflitos de interesse das Comissões de Ética para as UGIs. Sob outra perspectiva, isso poderia ser equivalente a transformar as Secretarias-Executivas das Comissões de Ética em UGIs com pessoal permanente e profissionalizado no âmbito do SIPEF, como foi recomendado para o caso semelhante da esfera federal no México (OCDE, 2017^[24]; OCDE, 2019^[26]).

Assim, enquanto as UGIs possuem potencial para se tornarem unidades dedicadas com pessoal permanente e profissionalizado no SIPEF, Quadro 1.6 o atual arcabouço normativo brasileiro não exige isso.¹ A averiguação conduzida no contexto deste projeto revelou que isso se soma a desafios e fraquezas no cumprimento do mandato e das funções da UGI (Capítulo 2). O Quadro 1.6 fornece alguns argumentos gerais a favor de tal espaço dedicado à integridade em uma organização. O Brasil poderia, portanto, focar no fortalecimento da UGI, exigindo que ela fosse uma unidade dedicada e alinhando o seu desenho organizacional com as suas competências. Dessa forma, o papel da UGI dentro do SIPEF poderia ser comunicado claramente, facilitando o investimento nas capacidades e habilidades necessárias para coordenar, planejar e monitorar os Programas de Integridade e fornecer suporte e orientação sobre dilemas éticos, potencial conflito de interesses, gestão de riscos para a integridade e outras questões relacionadas à integridade pública. Isso resolveria as deficiências identificadas, daria à integridade pública um lugar visível e dedicado dentro das organizações e contribuiria para melhorar a clareza e a coerência conceitual da estrutura institucional e do nível da entidade. O Capítulo 2 fornece recomendações adicionais sobre como fortalecer a UGI nesse sentido.

Quadro 1.6. Um lugar dedicado à integridade em níveis organizacionais

Existem vários motivos pelos quais é importante ter uma unidade dedicada à integridade em uma organização:

- Um lugar visível para a gestão da integridade na estrutura organizacional aumenta o escopo de coordenação entre os instrumentos de gestão da integridade e, portanto, permite sinergias entre eles. A designação explícita desta função de coordenação a uma pessoa, grupo ou unidade organizacional aumentará significativamente a possibilidade de produzir essa coordenação.
- Uma clara localização da gestão da integridade na estrutura organizacional também permite um verdadeiro acúmulo de expertise, pois recomendações, *insights* e boas práticas seriam cumpridas em uma única área da organização.
- O estabelecimento da gestão de integridade na organização também garante a continuidade das políticas de integridade. Na prática, é comum que, mesmo quando a gestão de integridade chama atenção e gera entusiasmo quando lançado pela primeira vez, isso tende a diminuir depois de algum tempo. Manter uma pessoa ou unidade responsável pela gestão da integridade a longo prazo e pedir-lhes que relatem o seu progresso reduzirá significativamente esse risco.
- O estabelecimento organizacional também possui um elemento simbólico, pois envia o sinal de que a integridade é considerada importante dentro da organização. Segundo regra típica da teoria do design organizacional, a estrutura reflete as áreas de importância estratégica para a

organização. Assim, quando uma organização busca atribuir importância à integridade, isso deve estar refletido em seu organograma.

- Dar à integridade uma posição no organograma também fornece a sua própria identidade. Uma identidade separada não significa que os instrumentos de gestão da integridade devam ser isolados de outras áreas de gestão relevantes, como recursos humanos ou gestão financeira. Tampouco significa que os responsáveis pela gestão da integridade tenham que tentar assumir áreas ou mecanismos de outras áreas que possam ser considerados instrumentos de gestão da integridade dentro de sua própria esfera de competência. Consequentemente, a cooperação e articulação entre os responsáveis pela integridade e agentes de outras áreas é fundamental.

Fonte: (OCDE, 2009^[11])

Funções relacionadas ao cumprimento do arcabouço normativo não devem ser transferidas para as UGIs e o seu arranjo institucional deve ser esclarecido

Como já mencionado, as Comissões de Ética atualmente também recebem reclamações e denúncias de possíveis infrações ao Código de Ética Profissional, realizam apuração preliminar de denúncias e têm o poder de emitir reprimendas (*censura*) em caso de infração ao Código. Essas funções não devem ser transferidas para as UGIs para evitar misturar funções preventivas com elementos punitivos; no entanto, as UGIs poderiam articular e assegurar a implementação de tais elementos relacionados à detecção e ao cumprimento de normas.

Na verdade, o arcabouço legal que regulamenta o regime do jurídico do servidor público civil da União (Lei nº 8.112/1990) inclui uma lista de deveres e proibições, cuja violação leva à responsabilidade administrativa disciplinar além da responsabilidade civil e criminal que pode ser aplicada cumulativamente. A Corregedoria-Geral da União da CGU e, no âmbito das instituições, as Corregedorias Federais são as instituições competentes para lidar com tais casos disciplinares internos, embora ainda não existam em todas as entidades federadas. Instituídas em 2001, as Corregedorias Federais conduzem investigações de possível má conduta de autoridades públicas federais, *ex officio* ou mediante o recebimento de um relato confiável. Como unidade central do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR), esse ator coordena, avalia e supervisiona as atividades de inspeção e das comissões disciplinares nos órgãos públicos federais. Recentemente, a CGU atualizou o Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (e-PAD), um sistema online que visa armazenar e disponibilizar informações sobre os procedimentos disciplinares do Poder Executivo federal.

Embora uma análise aprofundada do regime disciplinar do Brasil esteja fora do escopo deste relatório e será realizada na próxima *Revisão de Integridade da OCDE* do Brasil, uma análise preliminar parece indicar uma sobreposição das funções investigativa e punitiva das Comissões de Ética com a Lei nº 8.112/1990 e as Corregedorias Federais. Dependendo do grau dessa potencial sobreposição e, caso as funções preventivas sejam transferidas para a UGI, conforme recomendado acima, as Comissões de Ética deixariam de exercer qualquer função ou poderiam manter o foco apenas em sua função de fazer cumprir o Código de Ética Profissional vigente. No entanto, esta função deve assegurar uma estreita coordenação com as Corregedorias Federais, articulada por meio dos Programas de Integridade Pública e da UGI.

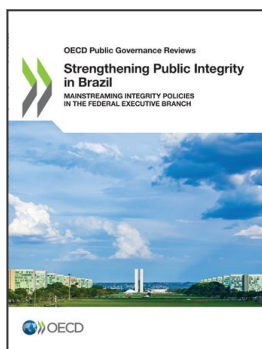
Referências

- Agence Française Anticorruption (2020), *The French Anti-Corruption Agency Guidelines*, Agence française Anticorruption (AFA), Paris, <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/2021-03/French%20AC%20Agency%20Guidelines%20.pdf> (accessed on 20 September 2021). [14]
- CGU (n.d.), *Electronic System for Prevention of Conflict of Interest*, <https://seci.cgu.gov.br/SeCI/Login/Externo.aspx?ReturnUrl=%2fSeCI> (accessed on 5 March 2021). [20]
- Comissão de Ética Pública (2021), “BOLETIM INFORMATIVO do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal” 39, <https://www.gov.br/planalto/pt-br/assuntos/etica-publica/sistema-de-gestao-da-etica/boletim-informativo/boletins-informativos-2021/BoletimInformativo39Outubro2021.pdf> (accessed on 15 November 2021). [17]
- Función Pública (2017), *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg> (accessed on 20 September 2021). [13]
- G20 (2017), *G20 High Level Principles on Organizing Against Corruption*, <http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-acwg-anti-corruption.html>. [15]
- Lunn, P. (2014), *Regulatory Policy and Behavioural Economics*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264207851-en>. [23]
- OCDE (2021), *OECD Integrity Review of the State of Mexico: Enabling a Culture of Integrity*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/daee206e-en>. [25]
- OCDE (2020), *Auditing Decentralised Policies in Brazil: Collaborative and Evidence-Based Approaches for Better Outcomes*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/30023307-en>. [8]
- OCDE (2020), *OECD Public Integrity Handbook*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>. [2]
- OCDE (2019), *Follow up report on the OECD Integrity Review of Mexico: Responding to citizens’ expectations*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/gov/ethics/follow-up-integrity-review-mexico.pdf> (accessed on 19 August 2021). [26]
- OCDE (2019), *La Integridad Pública en América Latina y el Caribe 2018-2019: De Gobiernos reactivos a Estados proactivos*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/gov/ethics/integridad-publica-en-america-latina-caribe-2018-2019.htm>. [16]
- OCDE (2018), *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264297067-en>. [22]
- OCDE (2017), *Brazil’s Federal Court of Accounts: Insight and Foresight for Better Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264279247-en>. [6]

- OCDE (2017), *OECD Integrity Review of Mexico: Taking a Stronger Stance Against Corruption*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264273207-en>. [24]
- OCDE (2017), *Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública*, <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. [1]
- OCDE (2013), *Brazil's Supreme Audit Institution: The Audit of the Consolidated Year-end Government Report*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264188112-en>. [7]
- OCDE (2012), *OECD Integrity Review of Brazil: Managing Risks for a Cleaner Public Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264119321-en>. [4]
- OCDE (2012), *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*, OECD/LEGAL/0390, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>. [21]
- OCDE (2009), *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation (GOV/PGC/GF(2009)1)*, OECD, Paris. [11]
- OCDE (2004), "OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service", in *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264104938-2-en>. [18]
- OCDE (em fase de elaboração), *Behavioural Insights for Public Integrity: Strengthening integrity leadership in Brazil's federal executive branch*, OECD Publishing, Paris. [12]
- OCDE (em fase de elaboração), *Integrity Review of Brazil*, OECD Publishing, Paris. [5]
- OCDE (em fase de elaboração), *Modernising Integrity Risk Management in Brazil*, OECD Publishing, Paris. [10]
- OCDE (em fase de elaboração), *Open Government Review of Brazil*, OECD Publishing, Paris. [3]
- Rangone, N. (2021), "Making Law Effective: Behavioural Insights into Compliance", *European Journal of Risk Regulation*, Vol. 9, pp. 483-501, <http://dx.doi.org/10.1017/err.2018.51>. [9]
- UNDOC (2018), *Provision of Technical Assistance by G20 Anti-corruption Working Group Countries. Information Provided by Brazil.*, https://www.unodc.org/documents/corruption/G20TechnicalAssistance/PROVISION_OF_TECHNICAL_ASSISTANCE_BY_BRAZIL_on_G20_ACWG.pdf (accessed on 5 March 2021). [19]

Nota

¹ Ainda que a Portaria nº 57/2019 de fato fale em "constituir" a UGI, trata-se de uma colocação ambígua que pode significar "montar", "estabelecer" ou "criar".



From:
Strengthening Public Integrity in Brazil
Mainstreaming Integrity Policies in the Federal Executive
Branch

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/a8cbb8fa-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2021), “O Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal Brasileiro”, in *Strengthening Public Integrity in Brazil: Mainstreaming Integrity Policies in the Federal Executive Branch*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9c9399c2-pt>

This work is published under the responsibility of the Secretary-General of the OECD. The opinions expressed and arguments employed herein do not necessarily reflect the official views of OECD member countries.

This document, as well as any data and map included herein, are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area. Extracts from publications may be subject to additional disclaimers, which are set out in the complete version of the publication, available at the link provided.

The use of this work, whether digital or print, is governed by the Terms and Conditions to be found at <http://www.oecd.org/termsandconditions>.