



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público

Karina Mendes Nunes Viana

**Riscos à Integridade em Órgãos do Poder Executivo Federal integrantes do ColaboraGov: um estudo exploratório em tempos de reconstrução do Estado**

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior  
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite  
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva  
Coordenadora do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no  
Setor Público

Karina Mendes Nunes Viana

**Riscos à Integridade em Órgãos do Poder Executivo Federal integrantes do ColaboraGov: um estudo exploratório em tempos de reconstrução do Estado**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientadora: Profa. Dra. Fátima de Souza Freire

Brasília - DF

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

MV614r Mendes Nunes Viana, Karina  
Riscos à Integridade em Órgãos do Poder Executivo Federal integrantes do ColaboraGov: um estudo exploratório em tempos de reconstrução do Estado / Karina Mendes Nunes Viana; orientador Fátima de Souza Freire. -- Brasília, 2024.  
31 p.

Monografia (Especialização - Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público) -- Universidade de Brasília, 2024.

1. Gestão de riscos à Integridade. 2. Centro de Serviços Compartilhados ColaboraGov. 3. Integridade Pública. I. de Souza Freire, Fátima , orient. II. Título.

Karina Mendes Nunes Viana

**Riscos à Integridade em Órgãos do Poder Executivo Federal integrantes do ColaboraGov: um estudo exploratório em tempos de reconstrução do Estado**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

**Data de aprovação:** DD/MM/2024.

---

Profa. Dra. Fátima de Souza Freire  
Orientadora

---

Prof. Dr. XXXXX  
Professor - Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Espaço destinado ao autor para prestar agradecimentos àqueles que colaboraram na elaboração do trabalho. Esse campo é opcional.

*O Universo não é uma ideia minha.  
A minha ideia do universo é que é uma ideia minha.*  
Fernando Pessoa

## RESUMO

Neste estudo de natureza qualitativa e caráter exploratório, procuramos compreender a gestão de riscos à integridade nos órgãos do Poder Executivo Federal integrantes do Centro de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, o ColaboraGov. Para tanto, analisamos qualitativamente os planos de integridade dos ministérios para entender como os riscos são identificados e gerenciados. Utilizamos a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2015) e nos alicerçamos teoricamente nos estudos de Heywood & Kirby (2011), Carpenter & Krause (2011) e Paladino *et al.* (2020). Os resultados mostram que, embora os planos sigam metodologias similares, há variações na aplicação das taxonomias de riscos, refletindo as particularidades operacionais de cada órgão e que os. Além disso, os planos incluem propostas de metodologias de riscos, abrangendo a categoria de integridade, mas frequentemente sem definir claramente os responsáveis e o apetite ao risco. Tais achados sugerem que, apesar da necessária autonomia dos órgãos para adaptar a gestão da integridade ao seu contexto específico, é essencial estabelecer diretrizes gerais que orientem a identificação e o gerenciamento dos riscos à integridade nas atividades diárias, proporcionando uma abordagem consistente em toda a Administração Pública.

**Palavras-chave:** Riscos à Integridade. ColaboraGov. Integridade Pública.



## **ABSTRACT**

*In this qualitative and exploratory study, we seek to understand the management of integrity risks in the Federal Executive Branch bodies that are part of the Shared Services Center of the Ministry of Management and Innovation in Public Services, ColaboraGov. To this end, we qualitatively analyzed the integrity plans of the ministries to understand how risks are identified and managed. We used Bardin's (2015) content analysis methodology and theoretically based our study on the works of Heywood & Kirby (2011), Carpenter & Krause (2011), and Paladino et al. (2020). The results show that although the plans follow similar methodologies, there are variations in the application of risk taxonomies, reflecting the operational particularities of each body. Furthermore, the plans include proposed risk methodologies covering the category of integrity, but often without clearly defining the responsibilities and risk appetite. These findings suggest that despite the necessary autonomy of the bodies to adapt integrity management to their specific context, it is essential to establish general guidelines that guide the identification and management of integrity risks in daily activities, providing a consistent approach across the entire Public Administration.*

**Keywords:** *Integrity Risks. ColaboraGov. Public Integrity.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 CONTEXTO DA PESQUISA .....</b>	<b>13</b>
<b>3 GESTÃO DE RISCOS À INTEGRIDADE: TRAÇOS BÁSICOS DEFINIDORES ....</b>	<b>15</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Fontes de informações .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2 O processo de coleta e geração dos dados.....</b>	<b>22</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A ampliação do conceito de integridade como um “conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional” (CGU, 2023, p. 1) não nos deixa dúvidas sobre a relevância da produção de conhecimentos a respeito da gestão de riscos à integridade. Afinal, se analisarmos bem o conceito transcrito no período anterior, constataremos que todo o complemento que se segue a “procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação” expressa gestão de riscos, incluindo aspectos de integridade, o que constitui cenário desafiador a ser explorado por servidores públicos e por estudiosos da administração pública.

Diante desse desafio, este estudo qualitativo foi realizado com o objetivo de explorar os riscos à integridade em treze órgãos do Poder Executivo Federal que fazem parte do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) ColaboraGov. O atual CSC é conduzido pela Secretaria de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), responsável por prestar serviços a treze ministérios, incluindo o próprio MGI e outras doze pastas.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é fornecer uma compreensão abrangente sobre a governança de riscos à integridade em um conjunto de órgãos do Poder Executivo Federal, por meio da análise dos planos de integridade existentes. Para tanto, as seguintes questões orientaram este estudo: como a identificação dos riscos à integridade é explicitada nos planos de integridade dos órgãos integrantes do Centro de Serviços Compartilhados ColaboraGov? De que forma os órgãos expressam o conjunto de procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de riscos à integridade nos respectivos planos? Os planos de integridade incluem uma seção específica para riscos à integridade associados a atividades compartilhadas no âmbito do ColaboraGov? Como os planos de integridade descrevem a preparação da organização para gerenciar riscos à integridade?

Diante dos questionamentos que delinearão a pesquisa, optamos pela realização de um estudo exploratório de abordagem qualitativa fundamentado nos referenciais de Denzin & Lincoln (2006) e nas etapas propostas por Bardin (2015) para análise de conteúdo. Para a sustentação teórica, decidimos pelos pressupostos de Heywood & Kirby (2020) e de Paladino (2020) a respeito de integridade pública em contextos e também por documentos orientadores

da Controladoria Geral da União que exercem o importante papel de estabelecer diretrizes para a condução dos programas de integridade e, por conseguinte, da gestão de riscos à integridade nos órgãos do Executivo.

O *corpus* da pesquisa foi constituído por sete fontes documentais: sete planos de integridade. Os planos de integridade foram coletados por meio de consulta aos endereços eletrônicos dos treze órgãos do Centro de Serviços Compartilhados ColaboraGov.

Após esta breve introdução, passamos à primeira seção do artigo que discorre sobre o contexto da pesquisa. Os traços básicos definidores da gestão de riscos à integridade são apresentados na segunda seção. Em seguida, são detalhados os procedimentos metodológicos. Por fim, é explicitada a análise dos dados seguida pelas considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 CONTEXTO DA PESQUISA

Para delimitar o contexto da pesquisa, é importante ressaltar que os planos de integridade dos órgãos que integram a gestão compartilhada constituem o recorte a ser estudado. Um estudo com este escopo é relevante, uma vez que a gestão compartilhada no Brasil tem ganhado destaque como uma estratégia eficaz para otimizar recursos e melhorar a eficiência na prestação de serviços públicos. Recentemente, o país deu passos significativos nesse sentido, com medidas de formalização<sup>1</sup> do compartilhamento de serviços de suporte administrativo, estabelecendo o Centro de Serviços Compartilhados ColaboraGov e o Comitê Interministerial de Governança de Serviços Compartilhados, ampliando assim o sistema de compartilhamento de serviços.

O atual Centro de Serviços Compartilhados colaborativo é conduzido pela Secretaria de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), com a responsabilidade de prestar serviços a treze ministérios, conforme ilustrado na **Figura 1**.

**Figura 1. Ministérios atendidos pelo ColaboraGov**



Fonte: Guia ColaboraGov (2024, p. 8)

Os principais objetivos dessas medidas são a redução de custos, a melhoria da eficiência e a transparência na gestão dos serviços compartilhados, buscando garantir um padrão uniforme

<sup>1</sup> As referidas medidas de formalização consistem na promulgação da Lei n° 14.600 e na subsequente publicação do Decreto n° 11.837 de 2023.

de qualidade, tempo de execução e transparência no atendimento das demandas dos órgãos solicitantes, além de padronizar a implementação de procedimentos, políticas e práticas de serviços de suporte administrativo. Considerando o ColaboraGov como iniciativa que visa promover uma gestão mais eficaz e integrada dos recursos públicos, proporcionando melhores serviços à população brasileira, optamos por focar este estudo nos órgãos que o constituem atualmente.

### 3 GESTÃO DE RISCOS À INTEGRIDADE: TRAÇOS BÁSICOS DEFINIDORES

É uma convenção estabelecida na filosofia da ciência que todo processo de desenvolvimento teórico requer, como etapa inicial, a identificação e a delimitação adequadas do objeto de estudo. No entanto, quando se trata de gestão de riscos à integridade, existem certas complexidades que tornam a definição precisa do objeto um tanto mais desafiadora.

Ao tentar compreender o objeto de estudo da gestão de riscos à integridade, é preciso lidar com a administração de eventos que podem contribuir potencialmente para a ocorrência de corrupção, fraude, irregularidades e/ou violações éticas e de conduta. Essa abordagem requer a identificação dos aspectos de risco à integridade por parte das áreas que precisam colaborar na identificação dos riscos aos quais estão sujeitas durante a execução de suas atividades rotineiras. Esses riscos não se restringem a corrupção e a fraudes, mas também abrangem condutas inaceitáveis como assédio, discriminação, desrespeito a direitos, valores, princípios, entre outros. Esses aspectos estampam a necessidade de um (re)conhecimento de traços básicos identificadores dos riscos à integridade. É nesse sentido que esta seção se insere neste estudo, propondo um diálogo entre integridade pública e gestão de riscos à integridade.

A complexidade desses riscos resulta de uma combinação de fatores, começando pela natureza variada dos riscos, que apresentam características, contextos e impactos variados. Além disso, os impactos multidimensionais dessas condutas afetam não apenas a eficiência operacional, mas também o ambiente de trabalho, a moral dos servidores e a reputação institucional.

Como nos mostra estudo de Heywood *et al.* (2017) sobre integridade e gestão da integridade na vida pública, é necessário um melhor entendimento conceitual da integridade e como promovê-la na prática, além de abordar os desafios de implementação da gestão da integridade, equilibrando abordagens baseadas em conformidade e valores, e o papel crucial da liderança e cultura organizacional. Nesse sentido, a responsabilidade social e ética envolvida na gestão de riscos à integridade é fundamental para manter a legitimidade e a confiança da sociedade nas instituições públicas. De forma complexa, as instituições são pressionadas a operar de acordo com padrões éticos elevados, o que vai além do mero cumprimento regulatório.

Outro aspecto que contribui para essa complexidade são os requisitos legais e regulamentares, que variam significativamente entre diferentes instâncias, exigindo um conhecimento detalhado e a implementação de políticas adequadas na busca pela conformidade

com as leis. A cultura organizacional também desempenha um papel importantíssimo, pois uma cultura que não promove cultura de integridade pode naturalizar condutas inaceitáveis.

A dificuldade em mensurar riscos relacionados a condutas inaceitáveis é outro fator desafiador, pois esses riscos são frequentemente qualitativos e baseados em percepções individuais, tornando difícil a sua quantificação e monitoramento eficaz. Além disso, esses riscos geralmente se interseccionam com outros tipos de riscos, como riscos legais, de reputação e operacionais, exigindo uma abordagem integrada.

No contexto brasileiro, o conceito de risco é abordado no guia para a gestão de riscos à integridade da CGU (Brasil, 2018a, p.24), no qual risco é entendido como “evento relacionado a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e padrões preconizados pela instituição e a realização de seus objetivos”. Esse gerenciamento de riscos visa não apenas o mapeamento de riscos e de mecanismos para prevenir fraude e corrupção, mas também promover a integridade “através da estimulação, da compreensão, do compromisso e da capacidade de tomada de decisões éticas.” É importante destacar que o referido guia data de um período anterior à expansão do conceito de integridade, justificando o enfoque no conceito anterior e não no conceito ampliado.

Para ilustrar o conceito de integridade ampliado, é pertinente considerar um trecho de um estudo de Heywood e Kirby (2020) sobre o entendimento de integridade pública para além da retórica anticorrupção, em direção a uma compreensão de um ideal moral robusto:

*To this end, the anti-corruption agenda – at both public officer and at institutional levels – can form part of an overall public integrity agenda. But it will not define and exhaust the public integrity agenda. Far from it. Corruption is just one amongst many possible opposites of public integrity. Public integrity has many other possible opposites, defined as the negation of any (combination) of its necessary elements: illegitimacy, lack of purpose, incoherence, inefficiency, untrustworthiness, fragility, and so on. Any ‘public integrity’ agenda, therefore, must be opposed to all of these ‘pathologies of government’. And, most importantly, opposing corruption will not necessarily always be the most urgent, or important. Within a public integrity agenda, anti-corruption must justify its priority against other integrity promoting objectives. (Heywood & Kirby, 2020, pp.13-14)*

A citação dos autores britânicos destaca a necessidade de integrar a agenda anticorrupção a uma agenda mais ampla de integridade pública. Embora seja importantíssimo enfrentar a corrupção, os autores argumentam que a integridade pública abrange muito mais que apenas isso. A corrupção é apenas um dos muitos opostos possíveis da integridade pública, que incluem deslegitimidade, falta de propósito, incoerência, ineficiência, falta de



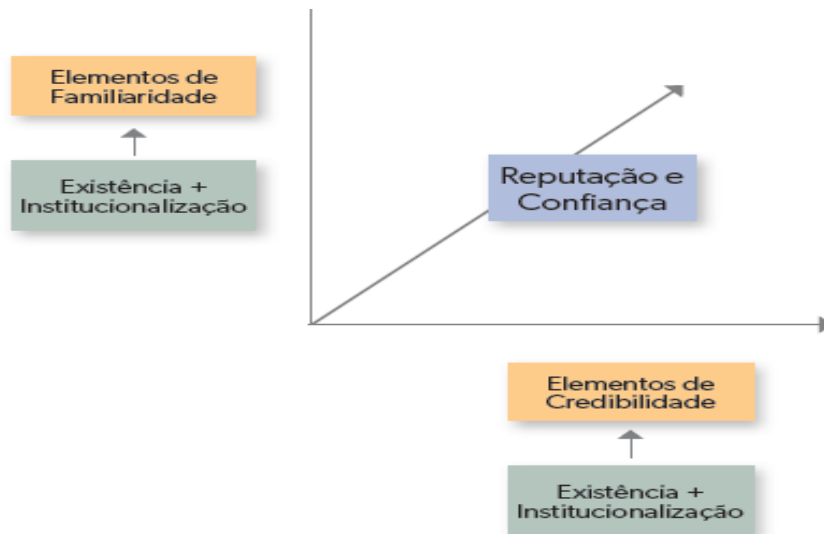
confiabilidade e fragilidade institucional. Essas práticas podem afetar negativamente a reputação institucional.

Nesse sentido, Carpenter & Krause (2011, p. 4), em um estudo sobre reputação em administração pública, explicam que a reputação institucional é um conceito multifacetado constituído por um conjunto de crenças sobre uma organização no que diz respeito às suas capacidades, intenções, história e missão em relação ao contexto social em que está inserida. Assim, os autores destacam quatro dimensões críticas da reputação de uma instituição que moldarão as reações do público e o comportamento associado de trabalhadores:

- Reputação performática: a instituição pode fazer o trabalho? Ela pode executar suas responsabilidades de uma maneira que seja interpretada como competente e talvez eficiente?
- Reputação moral: a instituição é compassiva, flexível e honesta? Ela protege os interesses de seus clientes, constituintes e membros?
- Reputação processual: a instituição segue regras normalmente aceitas, independentemente de quão boas ou más sejam suas decisões?
- Reputação técnica: a instituição tem a capacidade e habilidade necessárias para lidar com ambientes complexos, independentemente de seu desempenho real?

Essas dimensões da reputação institucional são consideradas no Modelo de Maturidade em Integridade Pública de autoria da CGU, tomando os elementos de familiaridade, reputação e confiança, e credibilidade como essenciais para que haja integridade pública, conforme reproduzido na **Figura 2**.

**Figura 2. Reputação organizacional e fortalecimento da confiança**



Fonte: Brasil, (2023b, p.22)

Em relação aos elementos da **Figura 2**, a reputação institucional pode ser definida como um conjunto de crenças sobre as capacidades, intenções e missão da instituição, que estão incorporadas em uma rede de múltiplos públicos. Esses múltiplos públicos referem-se às diversas partes interessadas que interagem com a instituição. Incluem-se entre esses públicos os servidores, fornecedores, reguladores, a comunidade local e o público em geral. Cada um desses grupos forma percepções baseadas em suas interações e experiências específicas com a instituição, o que contribui para a construção da reputação institucional de maneira complexa e multifacetada.

Nesse contexto, a reputação refere-se à demonstração pelas instituições públicas de que elas podem criar soluções e fornecer serviços eficazes, com valores agregados. Como ilustrado na **Figura 2**, entre os aspectos associadas diretamente à reputação, destacam-se a credibilidade e a familiaridade. A credibilidade implica que a organização é vista como ética, correta, justa e transparente. A familiaridade, por sua vez, significa que a organização é reconhecida e identificada pelo público-alvo, mantendo uma presença próxima e acessível.

A importância de dimensões como familiaridade, reputação e confiança e credibilidade sugere que uma agenda de integridade pública deve abordar todas essas questões, não se limitando apenas à corrupção. Isso porque a integridade é fundamental para garantir uma

administração pública legítima, eficiente, confiável e coerente, que atua com propósito e responsabilidade para com os cidadãos. Adicionalmente, a relação entre essas dimensões e o fortalecimento da confiança em resposta aos serviços ofertados pelas instituições públicas enfatiza que a luta contra a corrupção nem sempre será a prioridade mais urgente dentro de uma agenda de integridade pública. Outros objetivos que promovem a integridade, como eficiência, transparência, responsabilidade e legitimidade, podem ser igualmente importantes ou até mais urgentes em determinados contextos.

Para efeitos de compreensão, Paladino *et al.* (2020) são ainda mais contundentes sobre a ampliação do conceito de integridade pública, quando afirmam que:

*Parece que cada vez más la sociedad entera, incluso en su dimensión globalizada, no está dispuesta a aceptar que algo sea rentable pero inmoral. Reconociendo la capacidad de las empresas y de los directivos de influir en la calidad de vida de las comunidades, se reconoce al mismo tiempo la necesidad de la integridad personal e institucional para que, desde la tarea empresaria, surja una cultura favorable a una vida plenamente humana. (Paladino et al., 2020, p. 72)*

É preciso salientar que Paladino *et al.* (2020) não estão simplesmente condicionando a integridade, no âmbito organizacional, à conduta ética dos indivíduos que ali atuam. O autor argentino está explicando que, para o desenvolvimento de estudos sobre integridade, é primordial começar examinando o significado do comportamento íntegro das pessoas para a sociedade. Isso inclui entender como a integridade promove relações interpessoais sólidas e contribui para a construção do bem comum. Essas considerações são cruciais para situar a função da integridade no contexto do uso responsável da liberdade e para identificar os obstáculos que podem dificultar sua adoção plena, tanto no ambiente de trabalho quanto no exercício da função pública e na gestão do poder em geral. O esforço em direção à integridade tem efeitos positivos indiscutíveis na vida das pessoas em geral, especialmente na gestão pública. Diante das exigências profissionais ou sociais e das múltiplas pressões que podem interferir na tomada de decisões, optar pela integridade é buscar um equilíbrio harmonioso entre o interesse pessoal e o bem coletivo.

É também importante destacar, conforme defendido por Heywood e Kirby (2020), o papel emergente da integridade pública como uma potencial resposta inovadora à corrupção nos governos e à queda da confiança da sociedade nas instituições públicas. Para tanto, os

autores argumentam que, muitas vezes, o uso do termo "integridade pública" se reduz a pouco mais do que retórica, o que precisa ser cuidado nas organizações.

Tendo por base os entendimentos sobre integridade de Heywood e Kirby (2020), de Paladino *et al.* (2020) e a complexidade da gestão de riscos à integridade, vale nos dedicarmos à compreensão do objeto de estudo da gestão de riscos à integridade no contexto do Centro de Serviços Compartilhados entre treze órgãos do Poder Executivo Federal, os quais, neste momento, têm vivenciado a experiência de implementar Programas de Integridade e, conseqüentemente, de gerenciar os riscos à integridade para a construção de um ambiente ético e confiável em todas as esferas da vida humana.

Portanto, as reflexões contidas nesta seção nos convidam a considerar a complexidade da integridade pública e a importância de uma abordagem holística que leve em conta uma variedade de aspectos além da corrupção, como os traços básicos definidores da gestão de riscos à integridade. Isso requer uma análise cuidadosa das prioridades e objetivos específicos em diferentes contextos políticos, sociais e institucionais, a fim de promover uma governança mais ética, eficaz e confiável. E uma das possibilidades para realizar esse tipo de análise é por meio da gestão de riscos à integridade, que possibilita a prevenção, identificação e o monitoramento de eventos de riscos à integridade aos quais as áreas estão mais expostas no dia a dia do serviço público.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa exploratória orientou o percurso metodológico deste estudo, com o uso da análise de conteúdo como técnica. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o assunto investigado, permitindo conhecer melhor e obter mais informações para torná-lo mais explícito e facilitar sua compreensão (Bardin, 2015; Pinto, 2023).

A análise de conteúdo pode ser compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca dos sentidos que transmitam uma mensagem em um texto ou em um documento. Segundo Pinto (2023, p. 74), um dos principais desafios da análise de conteúdo é perceber os limites entre os significados manifestos e os significados latentes de um texto. Os significados manifestos referem-se ao que é óbvio e aparente no documento, ou seja, ao que ele transmite efetivamente. Já os significados latentes exigem uma interpretação mais profunda para revelar os significados subjacentes.

### 4.1 Fontes de informações

Sete planos de integridade publicados pelos órgãos integrantes do ColaboraGov, entre os anos de 2023 e 2024, constituíram o *corpus* de análise deste estudo. Cada plano possui estrutura própria, conseqüentemente, diferentes extensões, como podemos ver na **Tabela 1**.

**Tabela 1. Planos de integridade publicados pelos órgãos integrantes do ColaboraGov, entre 2023 e 2024**

Órgão (sigla)	Plano de Integridade	Extensão (páginas)
MDHC	Plano de integridade Integra + MDHC	24
ME	Plano de integridade T.I.M.E	66
MF	Plano de ações de integridade FAZ Integridade	13
MGI	Plano Pró- Integridade	61
MIR	Plano de integridade do Ministério da Igualdade Racial (versão provisória)	6
MPO	Plano de Integridade do Ministério do Planejamento e Orçamento Integridade Planejada	26
MTUR	Plano de Integridade do Ministério do Turismo	28

Fonte: Autoria própria

Para especificar o escopo deste estudo, foi relevante explorar não apenas os riscos à integridade, mas também sua gestão e implicação na governança organizacional. Como discutido na seção anterior, a gestão de riscos à integridade é um componente crucial da governança, uma vez que influencia diretamente a capacidade da organização de alcançar seus objetivos estratégicos, proteger seus recursos e manter sua reputação.

Nesse contexto, a análise dos planos de integridade dos Ministérios do Poder Executivo Federal não apenas possibilitou identificar os riscos associados, mas também conhecer as estratégias propostas pelos órgãos para gerenciá-los e integrá-los à estrutura de governança existente.

Assim, para atingir os objetivos propostos neste estudo, foi realizada análise dos planos de integridade dos Ministérios do Poder Executivo Federal, com enfoque nos recortes sobre riscos à integridade e utilizada a técnica de análise de conteúdo, contemplando termos lexicais sobre conceito de riscos à integridade, as categorias, a quantidade de eventos e as propostas para mitigação de tais riscos. As categorias utilizadas foram não apriorísticas, o que quer dizer que emergiram do contexto dos planos analisados. Para a seleção temática, consideramos a análise quase-quantitativa que evidencia a frequência dos temas e também a análise qualitativa que considera a relevância implícita de cada tema.

#### 4.2 O processo de coleta e geração dos dados

Neste estudo, o processo de coleta e geração de dados foi orientado pelas três fases recomendadas por Bardin (2015) para a análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.

A etapa inicial foi dedicada à elaboração de matriz de coerência, conforme **Tabela 2**, bem como à busca e à coleta dos planos de integridade presentes nos endereços eletrônicos dos 13 ministérios integrantes do projeto colaborativo ColaboraGov. Essa etapa envolveu uma triagem por meio de uma leitura atenta e crítica, para contribuir na seleção, conduzindo à constituição do *corpus*, o que resultou em uma amostra de dados primários (7 documentos) para a análise do seu conteúdo. Este conjunto de dados será explorado na etapa seguinte por meio de técnicas de codificação e categorização.

**Tabela 2. Matriz de Coerência Pré-Análise**

Questões de investigação	Objetivos de investigação	Corpus de Dados (previstos ou disponíveis)	Tipo de análise
Como a identificação dos riscos à integridade é explicitada nos planos de integridade dos órgãos integrantes do Centro de Serviços Compartilhados	Identificar como os órgãos explicitam as categorias de riscos à integridade e seus eventos nos planos de integridade.	MDHC – Capítulo 3. Gestão de riscos de integridade MDIC – Plano não identificado	Análise de Conteúdo com elementos da Teoria Fundamentada.

ColaboraGov?		ME – Plano de integridade 2023-2025/ Política de gestão de riscos para a integridade MEMP - Plano não identificado MF – Plano de Integridade 2023/2024 MGI – Plano de Integridade 2024/2025 MIR - Plano de integridade 2024-2026 MM - Plano não identificado MPI - Plano não identificado MPO - Plano de Integridade 2024/2025 MPOR - Plano não identificado MPS - Plano não identificado MTUR - Plano de Integridade 2022/2025	
De que forma os órgãos expressam o conjunto de procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de riscos à integridade nos respectivos planos?	Conhecer como os órgãos expressam o conjunto de procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de riscos à integridade nos respectivos planos.		
Os planos de integridade incluem uma seção específica para riscos à integridade associados a atividades compartilhadas no âmbito do ColaboraGov?	Verificar se os planos de integridade incluem uma seção específica para riscos à integridade associados a atividades compartilhadas no âmbito do ColaboraGov.		
Como os planos de integridade descrevem a preparação da organização para gerenciar riscos à integridade?	Conhecer como os planos de integridade descrevem a preparação da organização para gerenciar riscos à integridade.		

Fonte: Autoria própria

Em relação à **Tabela 2**, é possível observar que do total de treze ministérios, identificamos sete planos de integridade publicados, o que se justifica pelo momento de reconstrução do Estado. Momento em que diversos ministérios estão focados prioritariamente na estruturação da Governança, processo que requer a avaliação do ambiente, dos cenários, das alternativas e dos resultados atuais e desejados. Apesar disso, registramos a crítica de que a divulgação desses planos deve ser vista como uma prioridade estratégica na agenda de governança pública, contribuindo para o fortalecimento da agenda de integridade pública.

Recentemente, com a publicação da Lei nº 14.600/2023, houve uma reestruturação administrativa do Poder Executivo, passando de dezessete ministérios e seis órgãos com *status* de ministério para 31 ministérios e seis órgãos com *status* de ministério. Cabe destacar que a referida Medida Provisória estabeleceu a criação do Ministério dos Povos Indígenas, cuja competência prevista envolve o reconhecimento, demarcação, defesa, usufruto exclusivo e gestão das terras e dos territórios indígenas, bem como a tratar da política indigenista.

Na segunda etapa do processo, com o conjunto de dados para análise coletado e selecionado, procedemos a exploração prática dos sete planos de integridade. Nesse sentido, foram adotadas técnicas de codificação aberta, visando a transformação do conteúdo em unidades de significado para subsequente categorização. A codificação envolveu seleção, a categorização e a interpretação de partes específicas da análise, permitindo a comparação e

análise dessas partes. Essa etapa também abrangeu a transformação dos dados textuais brutos com base em regras bem definidas, por meio de recortes das seções, conforme **Tabela 2**, com o objetivo de alcançar uma representação do conteúdo ou da sua expressão que contribuísse para esclarecer as características do texto, conforme Bardin (2015).

Como explica Bardin (2015, p. 123), o processo de codificação e categorização pode ser definido “como uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia).”

As categorias utilizadas foram não apriorísticas, o que quer dizer que emergiram do contexto dos planos analisados. Para a seleção temática, consideramos a análise quase-quantitativa que evidencia a frequência dos temas e também a análise qualitativa que considera a relevância implícita de cada tema.

Nesta pesquisa, optamos pela análise temática, o que nos conduziu ao uso de sentenças, frases e parágrafos como unidades de análise.

Para evidenciar as unidades de análise temáticas, recortes do texto, num processo dinâmico e indutivo, utilizamos os objetivos da pesquisa e as teorias retratadas na seção sobre traços definidores da gestão de riscos à integridade como orientadores. Assim, entre os objetivos da pesquisa, as teorias e inferências, emergiram as unidades de análise que foram categorizadas, conforme sintetizado na **Tabela 3**:

**Tabela 3. Seleção temática nos planos de integridade dos órgãos do ColaboraGov**

Seleção temática nos planos de integridade dos órgãos do ColaboraGov
<p><b>MDHC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia: ISO 31.000, manuais da CGU e TCU, documentado no SEI.</li> <li>• Processo de Identificação: Oficinas com gestores de processos críticos, lista prévia de 2019, riscos de direitos humanos.</li> <li>• Exemplos de Riscos Identificados:</li> </ul> <p>Licitações e Contratos: Estimativas inadequadas, especificações desarrazoáveis, fracionamento de despesas, superfaturamento.</p> <p>Transporte: Deslocamento indevido.</p> <p>Patrimônio: Apropriação indevida de bens.</p> <p>Engenharia: Serviços sem planejamento.</p> <p>Gestão de Pessoas: Nepotismo, pagamentos indevidos, conflitos de interesses.</p> <p>Direitos Humanos: Discriminação, assédio, tratamento inadequado, abuso de poder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento dos Riscos: Medidas específicas, designação de responsáveis, monitoramento contínuo.</li> </ul>
<p><b>ME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia e Oficinas: identificação de riscos por meio de oficinas coordenadas pela Assessoria Especial de Controle Interno, envolvendo gestores dos processos críticos.</li> <li>• Lista de Riscos Identificados: considera riscos novos e previamente identificados, revisando sua probabilidade e impacto.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorias de Riscos: riscos categorizados em áreas como licitações, contratos, transporte, patrimônio e engenharia.</li> <li>• Violações de Direitos Humanos: atenção especial aos riscos relacionados a tratamento inadequado, desrespeitoso, discriminatório e assédios.</li> <li>• Monitoramento e Revisão: processo de gestão de riscos documentado e monitorado, com revisões periódicas.</li> <li>• Engajamento e Capacitação: capacitação contínua e integração dos agentes responsáveis pela gestão e controle de riscos.</li> </ul>
<p><b>MF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia e Oficinas: lançamento do Programa de Integridade: Implementação do programa específico do Ministério da Fazenda (MF) que inclui a revisão das normas sobre gestão da integridade institucional e do Guia de Gestão de Riscos.</li> <li>• Oficinas e Autoavaliações: realização de oficinas de identificação de riscos com gestores dos processos críticos e a elaboração de autoavaliação de riscos e controles (RCSA) para diagnóstico e relato dos riscos à integridade.</li> <li>• Ferramentas e Instrumentos: pesquisa de Percepção: Aplicação e análise dos resultados da Pesquisa de Percepção da CGU para identificar os riscos percebidos pelos servidores.</li> <li>• Levantamento e Tratamento de Dados: levantamento de riscos à integridade através da análise dos procedimentos correccionais e de riscos de conflito de interesse nas unidades organizacionais do MF.</li> <li>• Categorias de Riscos: diversas Categorias: Identificação de riscos em várias áreas como licitações, contratos, transporte, patrimônio, engenharia, gestão de pessoas e direitos humanos.</li> <li>• Especificidade dos Riscos: exemplos específicos incluem estimativas inadequadas de preços em licitações, deslocamento indevido em serviços de transporte, apropriação indevida de bens, nepotismo, e riscos de assédio.</li> <li>• Estratégias de Mitigação: planos de Ação e Monitoramento: Desenvolvimento de planos de ação específicos para mitigar os riscos identificados, com a definição de responsáveis e prazos de execução. Monitoramento contínuo pela Assessoria Especial de Controle Interno.</li> <li>• Engajamento e Capacitação: capacitação contínua dos agentes públicos e integração dos agentes responsáveis pela gestão e controle de riscos, para assegurar que todos estejam bem-informados e preparados para lidar com os riscos.</li> <li>• Principais Ações Previstas: revisão de Normas e Guias: Revisão do conjunto de normas sobre gestão da integridade e do Guia de Gestão de Riscos.</li> <li>• Autoavaliação de Riscos: elaboração de autoavaliação de riscos e controles (RCSA) e análise dos resultados da Pesquisa de Percepção da CGU.</li> <li>• Levantamento de Riscos: levantamento dos riscos à integridade e tratamento de dados relacionados a procedimentos correccionais e conflitos de interesse.</li> <li>• Capacitação e Comunicação: realização de seminários, workshops, e divulgação de ações para capacitar e informar os gestores e servidores sobre os riscos e as medidas de mitigação.</li> </ul>
<p><b>MGI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Identificação de Riscos: segue a ISO 31000:2018, incluindo análise de contexto, identificação de riscos, análise e avaliação de riscos, tratamento de riscos, registro e relato, comunicação e consulta, monitoramento e análise crítica.</li> <li>• Eventos de Riscos à Integridade: 10 categorias principais, totalizando 107 eventos de riscos, como uso indevido de dados, desvios de recursos, corrupção e fraudes.</li> <li>• Procedimentos para Identificação dos Riscos: oficinas coordenadas pela AECI com gestores de processos críticos, avaliando e categorizando riscos com base na probabilidade e impacto.</li> <li>• Diretrizes e Normativas: segue as principais leis e normativas relacionadas à integridade, como o Decreto nº 9.203/2017 e a Portaria CGU nº 57/2019.</li> </ul>
<p><b>MIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Identificação: análise de contexto, definição de processos críticos, realização de oficinas de identificação de riscos.</li> <li>• Categorias de Riscos: instrumentos de transferências voluntárias, eventos e reuniões, comportamento em redes sociais e relações interpessoais.</li> <li>• Ferramentas e Instrumentos: pesquisa de percepção, levantamento de dados, autoavaliação de riscos e controles.</li> <li>• Procedimentos de Avaliação e Monitoramento: avaliação contínua e monitoramento pela Secretaria-Executiva com o auxílio da AECI.</li> <li>• Diretrizes e Normativas: guia das Assessorias Especiais de Controle Interno, Manual para Implementação de Programas de Integridade.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações Propostas: formação e capacitação, comunicação e engajamento, estudos e aplicação de modelos comportamentais.</li> </ul>
<p><b>MPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Identificação de Riscos: o plano segue uma metodologia baseada na ISO 31000:2018 e em normativas internas e externas, como o Decreto nº 11.529/2023 e a Portaria CGU nº 57/2019. A gestão de riscos à integridade no MPO é dividida em várias etapas:  Análise de Contexto: envolve a compreensão do ambiente interno e externo no qual a organização opera, incluindo os processos críticos e as áreas de maior vulnerabilidade.  Identificação de Riscos: realizada através de oficinas coordenadas pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) com gestores de processos críticos. Durante essas oficinas, são identificados e discutidos potenciais eventos de risco que podem afetar a integridade institucional.  Análise e Avaliação de Riscos: os riscos identificados são analisados quanto à sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial. Essa avaliação permite priorizar os riscos que necessitam de tratamento imediato.  Tratamento de Riscos: desenvolvimento de estratégias e ações específicas para mitigar os riscos identificados, incluindo a implementação de controles internos e outras medidas preventivas.  Registro e Relato: documentação e registro dos riscos identificados e das medidas de tratamento adotadas, assegurando que todas as ações sejam monitoradas e avaliadas continuamente.  Comunicação e Consulta: envolvimento de todas as partes interessadas na comunicação dos riscos e das ações de tratamento, promovendo transparência e colaboração.  Monitoramento e Análise Crítica: avaliação contínua da eficácia das medidas de tratamento e ajustes conforme necessário para garantir a melhoria contínua dos processos de gestão de riscos .</li> <li>• Eventos de Riscos à Integridade: o plano categoriza os eventos de riscos à integridade em 10 principais categorias, totalizando 107 eventos de risco, o que inclui:  Uso ou Manipulação Indevida de Dados/Informações: Acesso ou alteração não autorizada de informações, divulgação de dados confidenciais etc.  Desvio ou Usufruto Indevido de Recursos Materiais: Apropriação indevida de bens, uso inadequado de recursos públicos.  Fraudes e Corrupção: Práticas fraudulentas em processos licitatórios, recebimento de vantagens indevidas, entre outros.  Essas categorias foram definidas através de um esforço coletivo coordenado pela AECI, envolvendo diversas instâncias de integridade e órgãos singulares do MPO.</li> <li>• Procedimentos de Avaliação e Monitoramento: o plano enfatiza a necessidade de que a avaliação dos riscos à integridade seja uma prática permanente e integrada à estrutura organizacional do MPO. Isso inclui o monitoramento contínuo das áreas e processos de risco, com a aplicação de metodologias de gestão de riscos reconhecidas internacionalmente.</li> </ul>
<p><b>MTUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Identificação de Riscos: processo detalhado com participação de várias unidades administrativas e técnicas; mapeamento de riscos elaborado e aprovado por representantes de diversas unidades.</li> <li>• Classificação de Riscos: classificação baseada em probabilidade de ocorrência (causa) e impacto (consequência); considera riscos manifestos e latentes.</li> <li>• Processo de Avaliação e Tratamento dos Riscos: avaliação contínua e categorização dos riscos; implementação de controles internos e criação de ambiente de controle.</li> <li>• Cultura de Gestão de Integridade: promoção através de reuniões, capacitações e ações educativas; envolvimento do público interno e externo.</li> <li>• Papel da Alta Administração: coordenação e apoio à implementação do plano de integridade; alinhamento de todas as áreas do ministério na prevenção e mitigação de riscos.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria

Como demonstrado na Tabela 3, todos os planos destacam a importância de entender bem o ambiente interno e externo em que operam. Para isso, realizam oficinas e grupos de trabalho que envolvem várias unidades administrativas e técnicas. Essa abordagem participativa demonstra o esforço dos órgãos para que os riscos à integridade sejam identificados de forma abrangente e contextualizada, considerando todas as nuances do ambiente.

A identificação dos riscos à integridade é explicitada nos planos de integridade dos órgãos integrantes do CSC ColaboraGov por meio de termos semelhantes para a identificação e gestão dos riscos à integridade. No entanto, a utilização de taxonomia de riscos varia ligeiramente de um órgão para outro, dependendo das suas particularidades operacionais e contextuais. As categorias comuns a todos os planos analisados incluem:

- **Fraudes e Corrupção:** todos os planos incluem categorias relacionadas a fraudes, corrupção e desvios éticos.
- **Conflitos de Interesse:** a identificação de situações que podem gerar conflitos de interesse é uma preocupação comum.
- **Assédio e Discriminação:** riscos relacionados a assédio moral, sexual e discriminação são frequentemente mencionados.
- **Uso Indevido de Recursos:** apropriação indevida de bens e uso inadequado de recursos públicos são riscos identificados em todos os planos.

Embora existam diversas categorias e eventos de riscos à integridade, os órgãos ainda não explicitam adaptações específicas em suas taxonomias de riscos, refletindo suas áreas de atuação e contextos específicos. Isso limita a compreensão dos riscos à integridade que as ações propostas poderiam mitigar. Por exemplo, o MGI poderia destacar riscos à integridade ligados à inovação e implementação de novas tecnologias, enquanto o MTUR poderia destacar riscos relacionados à promoção e gestão do turismo, além de eventos e atividades culturais.

Os planos de integridade destacam um conjunto de procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de riscos à integridade. A classificação dos riscos é baseada em variáveis como a probabilidade de ocorrência e o impacto. Todos os órgãos utilizam essa metodologia para priorizar os riscos e definir ações de mitigação apropriadas, focando nos riscos mais críticos e desenvolvendo estratégias eficazes para lidar com eles. Instrumentos como pesquisas de percepção, autoavaliações de riscos e controles e levantamentos de dados são amplamente utilizados para identificar e avaliar os riscos. Essas ferramentas permitem uma abordagem proativa e preventiva, capturando tanto os riscos manifestos quanto os latentes, ajudando a manter uma vigilância constante e antecipando problemas antes que eles se tornem grandes obstáculos.

A importância do monitoramento contínuo dos riscos identificados é destacada em todos os planos. A avaliação regular e a revisão dos riscos e das ações de mitigação garantem que os

processos de gestão de riscos sejam dinâmicos e adaptáveis às mudanças no contexto organizacional. Isso assegura que a organização esteja sempre preparada para enfrentar novos desafios. A implementação de controles internos robustos é uma prática comum entre os órgãos, sendo essencial para prevenir e mitigar riscos, assegurando a integridade dos processos e das operações. Eles atuam como barreiras de proteção, garantindo que os processos ocorram conforme o planejado e que desvios sejam rapidamente identificados e corrigidos.

A promoção de uma cultura de integridade é um aspecto presente em todos os planos. Isso é realizado através de ações educativas, capacitações e campanhas de sensibilização voltadas tanto para o público interno quanto externo. A comunicação eficaz sobre os riscos e as medidas de integridade é fundamental para engajar todos os níveis da organização. Essa cultura de integridade fortalece o comprometimento de todos os colaboradores com as práticas éticas e transparentes.

A alta administração desempenha um papel fundamental na coordenação e no apoio à implementação dos planos de integridade. O comprometimento dos líderes é essencial para assegurar que todas as áreas do órgão estejam alinhadas na prevenção e mitigação dos riscos à integridade. A liderança engajada promove um ambiente de confiança e responsabilidade, crucial para o sucesso dos planos. Entre os planos de integridade analisados, o do MGI é o que mais explicitamente aborda os riscos à integridade associados às atividades compartilhadas no âmbito do ColaboraGov. Este plano detalha as responsabilidades e ações da SSC, destacando a importância de uma gestão integrada e proativa para assegurar a integridade nas atividades colaborativas entre os ministérios.

Quanto à preparação da organização para gerenciar riscos à integridade, os planos dos órgãos integrantes do ColaboraGov apresentam tanto semelhanças quanto diferenças. A consistência metodológica, o envolvimento de múltiplas unidades, a capacitação contínua, o monitoramento regular e a integração com o planejamento estratégico são aspectos comuns que asseguram uma abordagem robusta e eficaz. Por outro lado, as diferenças surgem principalmente devido aos focos específicos de cada órgão, suas estruturas de governança e os instrumentos e ferramentas utilizados para gerenciar riscos. A participação de diversas unidades e gestores nos processos de identificação e avaliação dos riscos assegura uma visão ampla e detalhada dos riscos à integridade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao passo que finalizamos este trabalho, de recorte limitado, consideramos que ainda há muito a ser discutido sobre gestão de riscos à integridade. Os planos de integridade de sete dos treze órgãos integrantes do ColaboraGov demonstram um compromisso robusto com a gestão de riscos à integridade, dialogando com os preceitos estabelecidos pelo Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP) da CGU.

Todos os planos de integridade analisados demonstram uma preparação cuidadosa e metodológica para gerenciar riscos à integridade, com a participação ativa da USI e da alta administração e com a adoção de metodologias reconhecidas como a ISO 31000. Há menção a abordagens participativas, incluindo oficinas e grupos de trabalho com várias áreas com funções de integridade, áreas administrativas e técnicas, no sentido de possibilitar que os riscos sejam identificados de forma abrangente e contextualizada. Além disso, a preparação das organizações para gerenciar os riscos à integridade é feita em cooperação com as demais funções de integridade e com a 1ª linha de defesa. As categorias de riscos à integridade comuns, como fraudes, corrupção, conflitos de interesse, assédio e discriminação, são consistentemente abordadas em todos os planos, garantindo uma base sólida para a mitigação de riscos críticos. No entanto, é importante notar que, embora as metodologias sejam padronizadas, a aplicação específica de taxonomias de riscos varia ligeiramente entre os órgãos, refletindo de forma ainda superficial suas particularidades operacionais e contextuais.

Outro ponto a ser ressaltado é que os planos explicitam as propostas de metodologia de riscos, incluindo a categoria de integridade, mas frequentemente sem a definição clara dos responsáveis e do apetite ao risco. Nesse sentido, enfatizamos a importância da sistematização e integração da gestão de riscos à integridade com os riscos operacionais, destacando a necessidade de transparência e engajamento da alta administração para a construção de uma cultura de integridade robusta.

Ademais, dado que o MGI é o único órgão que aborda explicitamente os riscos associados às atividades compartilhadas no âmbito do ColaboraGov, seria valioso investigar como essa abordagem pode ser expandida e adaptada por outros ministérios para aperfeiçoar a gestão de riscos em atividades colaborativas interministeriais.

Outrossim, tendo em vista os achados da análise empreendida neste estudo e considerando que o Guia de Gestão de Riscos à Integridade da CGU data de 2018, é possível depreendermos que, apesar da necessária autonomia dos órgãos para adaptar a gestão da integridade ao seu contexto específico, é essencial estabelecer diretrizes gerais que orientem a

identificação e o gerenciamento dos riscos à integridade nas atividades diárias, proporcionando uma abordagem consistente em toda a Administração Pública.

Para pesquisas futuras, seria interessante explorar em maior profundidade a evolução das variações nas taxonomias de riscos à integridade e de que maneira isso se reflete na eficácia das estratégias de mitigação em diferentes contextos ministeriais. Outra sugestão para futuras pesquisas é a análise comparativa da eficácia das campanhas educativas e de capacitação em promover uma cultura de integridade entre os servidores públicos.

Portanto, em tempos de reconstrução do Estado, é essencial que a gestão de riscos à integridade seja sistematizada e integrada com a gestão dos riscos operacionais.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brasil. (1994). Decreto n. 1.171/1994 - Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.
- Brasil. (2017). Decreto n. 9.203/2017 - Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Brasil. (2023). Decreto n. 11.529/2023 - Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal.
- Brasil. (2023). Lei n. 14.600/2023 - Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/Lei/L14600.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/Lei/L14600.htm)
- Brasil. (2018a). Guia prático de gestão de riscos para a integridade: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Controladoria-Geral da União. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>
- Brasil. (2023b). Modelo de Maturidade em Integridade Pública. Controladoria-Geral da União. Brasília, DF. Disponível em: <https://shre.ink/DyKc>
- Carpenter, D. P.; Krause, G. A. (2011). Reputation and Public Administration. In: *PublicAdministration Review* 72 (1) (November 15): 26–32. doi:10.1111/j.1540-6210.2011.02506.x.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S (2006). *O Planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens* Porto Alegre: Artmed.
- Heywood, P., Marquette, H., Peiffer, C., & Zuniga, N. (2017). Integrity and Integrity Management in Public Life. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/185502927.pdf>
- Heywood, P., & Kirby, N. (2020). Public Integrity: from anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal. Recuperado de: <https://worktribe.com/output/4226665/public-integrity-from-anti-corruption-rhetoric-to-substantive-moral-ideal>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 - Risk management: Guidelines*. Geneva, Switzerland: ISO.
- Paladino, M.; Debeljuh, P.; Delbosco, P. (2019) Integridad: Un liderazgo diferente. Editorial. LID Editorial.
- Pinto, V. C. (2023). *Métodos de Pesquisa em Relações Internacionais*. São Paulo, Contexto.