



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS – CAMPUS PALMAS**

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

Aline Neves da Cruz de Moraes

**OS OBSTÁCULOS NA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE NAS
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS: Um estudo de caso a partir de
instituições federais do Estado do Tocantins - UFT e IFTO**

Palmas
2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1. PROBLEMATIZAÇÃO.....	4
1.2. OBJETIVOS.....	4
1.1.1. Objetivo Geral.....	4
1.1.2. Objetivos Específicos.....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL	5
2.1.1 Os tipos de administração: Patrimonialista, Burocrática e Gerencialista.....	5
2.2 CORRUPÇÃO	6
2.2.1 O “jeitinho brasileiro”	6
2.2.2 A corrupção no setor público.....	6
2.3 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO	8
2.4 PROGRAMA DE INTEGRIDADE	9
2.4.1 Fases de implementação do plano de Integridade.....	12
2.4.2 Riscos para a Integridade	13
3 METODOLOGIA	14
4 CRONOGRAMA.....	15
REFERÊNCIAS.....	16

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a corrupção no setor público tem sido um assunto muito discutido na mídia com vários casos de escândalos como o Mensalão, a Operação Lava Jato mais recentemente, e sempre vêm à tona casos envolvendo montantes menores de desvio de recursos públicos. Os montantes são assustadoramente altos. Segundo a revista *Veja* (2013), os desvios de recursos públicos federais em 2013 chegaram a 1 bilhão de reais.

Ainda nessa publicação a revista levantou dados e afirma que de acordo com o comando da corporação, foi a primeira vez na história que as investigações de crimes contra a corrupção superaram as ações contra o tráfico de drogas e o contrabando.

Em contraposição, as entidades públicas têm envidado esforços para combater a corrupção pública. Seguindo esforços internacionais, a Controladoria-Geral da União (CGU) estabeleceu medidas de implementação, execução e monitoramento do Programa de Integridade para regulamentar o Decreto 9.203/2017, que obriga a administração pública federal direta, autárquica e fundacional a elaborarem e implementarem o Programa de Integridade, tendo como objetivo identificar, evitar e combater a corrupção.

De acordo com o conceito definido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2015, p.6), o Programa de Integridade é:

Um programa de *compliance* específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público.

Nesse sentido, este trabalho visa analisar as dificuldades enfrentadas pelas instituições públicas federais na implantação do Programa de Integridade, visto que até o momento da elaboração deste trabalho 45 instituições com preenchimento obrigatório não haviam concluído a elaboração do Plano de Integridade, cujo prazo para aprovação estava previsto para 2018 sendo prorrogado para 29 de março de 2019.

Levando em consideração os efeitos devastadores da corrupção pública na sociedade, pois retira recursos já escassos, um Programa de Integridade possui

uma relevância significativa, visto que tenta mudar uma cultura arraigada há muito tempo na sociedade brasileira. Portanto, este trabalho se reveste de grande importância por analisar um programa recente, ainda em fase de implantação.

O interesse da pesquisadora pelo tema advém de sua preocupação, na condição de estudante do curso de Gestão Pública, pela correta aplicação de recursos públicos.

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

Com base nos dados disponibilizados pela Controladoria Geral da União, durante o período de elaboração do presente trabalho de qualificação de TCC, 45 Instituições Federais com preenchimento obrigatório ainda não haviam apresentado a elaboração do programa de integridade, considerando o prazo expirado. Devido ao grande número de Instituições que ainda não estão regularizadas, este trabalho se propõe a responder a seguinte questão: Quais são as dificuldades enfrentadas pelas Instituições públicas Federais UFT e IFTO para elaborar e implementar o Programa de Integridade?

1.2. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Avaliar as dificuldades enfrentadas pela Universidade Federal do Tocantins (UFT) e pelo Instituto Federal do Tocantins (IFTO), na elaboração e implementação do Programa de Integridade.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analisar o processo de elaboração e implementação do Programa de Integridade na UFT e no IFTO.
- Avaliar o Programa de integridade na UFT e IFTO.
- Identificar os problemas encontrados na elaboração do plano de integridade da UFT e IFTO.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

2.1.1 Os tipos de administração: Patrimonialista, Burocrática e Gerencialista

A Administração Pública está classificada em três tipos: Administração Patrimonialista, Burocrática e Gerencialista.

Segundo Campelo (2010) na administração patrimonialista não existe distinção entre o patrimônio público e o privado, facilitando a corrupção e o nepotismo.

Entende-se por administração burocrática aquela cuja legitimidade baseia-se em normas legais racionalmente definidas (Campelo, 2010, p.306). Desse modo o modelo burocrático tende a ser mais formal, e menos flexível.

Campelo (2010) afirma que o modelo de administração burocrático foi implantado para combater a corrupção e o nepotismo, que eram característica principal do modelo citado anteriormente. Isso explica porque o modelo burocrático é baseado em normas legais.

Apesar de a administração burocrática ter sido criada com boas intenções ela apresentava falhas por ser muito rígida e foi modificada, originando a administração gerencialista.

O Autor classificou o gerencialismo com os seguintes princípios: “interesse público, responsabilidade (accountability), descentralização, participação social (capital social), transparência, honestidade, liderança e eficiência.” (Campelo, 2010, p. 315).

E para finalizar Campelo (2010, p.320) afirma:

Os órgãos da Administração Pública sofrem desse influxo de características, de administração burocrática, com confluência de interesses patrimonialistas, devendo caminhar para uma gestão que propicie os valores do gerencialismo, inserindo os princípios da Administração Gerencial na atividade do Controle Interno. Por fim, consideramos que o desafio do gestor público em buscar maximizar os resultados de eficiência, eficácia e efetividade, no equilíbrio do procedimento (burocracia) e da gestão (gerencialismo), e que esta gestão seja baseada na responsabilidade, imbuída no espírito público, como é a finalidade da reforma dos anos 1990, sabendo das incomensuráveis dificuldades que existirão em enfrentar a mudança de paradigma do cenário público, já demonstrados nas óticas patrimonialistas e burocráticas.

Portanto, em tese o modelo de administração implantado no Brasil é o gerencial, porém, na gestão pública brasileira existe um misto de características dos três modelos, o que causa um grande desafio para o gestor.

2.2 CORRUPÇÃO

2.2.1 O “jeitinho brasileiro”

Quando se trata de corrupção não se pode deixar de citar o “jeitinho brasileiro”. De acordo com Sérgio Pereira Braga & Eudes Vitor Bezerra (2017) “a simpatia e a cordialidade do brasileiro são ingredientes essenciais para a cultura do jeitinho”.

Lívia Barbosa afirma que:

O jeitinho é sempre uma forma “especial” de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida, ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Portanto, para que uma determinada situação seja considerada *jeito*, necessita-se de um acontecimento imprevisto e adverso aos objetivos do indivíduo. Para resolvê-la é necessário uma maneira especial, isto é, eficiente e rápida, para tratar do “problema”. Não serve qualquer estratégia. A que for adotada tem de produzir os resultados desejados a curtíssimo prazo. E mais, a não ser estas qualificações, nenhuma outra se faz necessária para caracterizar o *jeito*. Não importa que a solução encontrada seja definitiva ou não, ideal ou provisória, legal ou ilegal.

Ou seja, o “jeitinho brasileiro” é uma forma de resolver problemas a curto prazo, não importando se é legal ou ilegal. Com base na pesquisa de Lívia Barbosa (2005) o “jeitinho brasileiro” pode ser visto como uma coisa boa, mas na maioria das vezes ele é uma forma de burlar as regras, sendo assim uma forma de corrupção.

2.2.2 A corrupção no setor público

A corrupção no setor público não é um assunto novo, que sempre está sendo discutido. De acordo com Sobrinho (2006) a corrupção é um fenômeno que não afeta somente o Brasil, mas praticamente todos os países do mundo. No debate internacional sobre o assunto, tanto empresas públicas como privadas têm se preocupado em como prevenir ao invés de somente tomar medidas para combater a corrupção. Deste modo, a corrupção não está ligada somente ao setor público, mas também ao setor privado.

Sobrinho (2006, p.9) destacou também que “na China, as penas para o crime de corrupção chegam até à pena de morte; entretanto, nem por isso, a situação melhorou”. Isto é, por mais que existam medidas extremas para punir o ato de corrupção, não é o suficiente para impedir que ela aconteça.

A corrupção nem sempre foi vista de forma ruim. “A corrupção era considerada um ‘lubrificante’ necessário para a economia até a década de 80”. (ROCHA, 2008, p. 70). Somente depois deste período foi percebido que a corrupção traria impactos negativos para a economia e para a sociedade.

No Brasil a corrupção no âmbito público tem aumentado de forma relevante. Com base nos dados da Transparência Internacional no ano de 2019 o Brasil ocupou o 106º lugar no ranking de 180 países e territórios do índice de percepção da corrupção (IPC).

A transparência internacional faz essa medição do índice de corrupção de 0 a 100, onde 0 significa que o país é altamente corrupto e 100 quer dizer que ele é íntegro.

“A corrupção ainda é um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento econômico e social no Brasil. Com 35 pontos, o país segue estagnado, com sua menor pontuação no IPC desde 2012” (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2019).

Figura 1 - Série histórica do índice de integridade no Brasil entre os anos de 2012 a 2019.



Fonte: Integridade internacional Brasil, 2019.

De acordo com os dados da Figura 1, o Brasil tem um índice de integridade muito baixo, e com o passar dos anos só tem diminuído, trazendo dessa forma impactos negativos para a economia e para a sociedade.

Em 2013 foi sancionada a lei anticorrupção nº12.846/2013 que “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências” (BRASIL,2013). A criação desta lei causou um impacto positivo para a gestão pública, pois conforme salientou Sadeck (2019, p.1281), antes da lei 12.846/2013 ser sancionada só quem recebia a punição era o corrupto e “a inovação está na responsabilização e possibilidade de punição do corruptor, do corruptor identificado como pessoa jurídica”. Ou seja, a lei fez com que a pessoa que paga a propina seja punida, assim como quem a recebe.

Existem alguns instrumentos para prevenir e combater a corrupção e um desses métodos de grande importância é o Programa de Integridade.

2.3 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

De acordo com o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2011),

A governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle.

Dessa forma a governança está ligada de forma holística à instituição, melhorando o funcionamento dela.

Segundo o Tribunal de Contas da União (2014), a origem da governança surgiu, quando as instituições começaram a ser geridas por terceiros, havendo assim um conflito de interesses entre os administradores e os donos do capital.

Com o intuito de “melhorar o desempenho organizacional, reduzir conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança para proprietários, foram realizados estudos e desenvolvidas múltiplas estruturas de governança.” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014. p.11)

Com base no decreto 9.203 de novembro de 2017.

“Governança pública é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017)

Ou seja, a governança pública tem a finalidade de fazer com que o Estado cumpra com o seu papel e não se desvie de suas funções, auxiliando de forma estratégica na direção, e controlando o desempenho da Instituição.

2.4 PROGRAMA DE INTEGRIDADE

“Integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público” (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2018). Sendo assim, a integridade pública é o contrário de corrupção, consiste em ter valores e princípios bem estabelecidos de forma que o interesse público seja mais importante que o interesse privado.

No artigo 41 do decreto 8.420/2015, o programa de integridade foi definido como:

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

Ou seja, o Programa de integridade é um plano elaborado por uma organização e tem como o principal objetivo combater e prevenir a corrupção no setor público através de procedimentos e diretrizes que modifiquem a cultura organizacional, criando uma política ética e íntegra.

De acordo com o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2017), “Plano de Integridade é um documento único que contém, de maneira sistêmica, um conjunto organizado de todas as medidas que devem ser implementadas”. Portanto esse documento tem todos os passos que devem ser tomados pela organização para a proteção da integridade.

Em janeiro de 2019 a Controladoria geral da União (CGU) emitiu a portaria 57/2019 em que ficou estabelecido que as instituições públicas devem elaborar um programa de integridade para regulamentar o decreto 9.203/2017.

Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão instituir Programa de Integridade que demonstre o comprometimento da alta administração e que seja compatível com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e área de atuação. (PORTARIA CGU 57/2019).

Essa portaria demonstra o quanto o Programa de Integridade é importante para uma organização pública, porque através dele a instituição demonstra o quanto está preocupada com a Integridade, com a transparência, e com a boa gestão dos recursos públicos. E também deixa claro que o plano deve ser elaborado de acordo com as características da organização, sendo assim o plano de integridade não é o mesmo para todas as organizações, ele deve ser adaptado de acordo com a necessidade de cada uma.

O programa de Integridade está baseado em 4 eixos que são a base para que o plano seja bem sucedido. O primeiro deles é o comprometimento e apoio da alta direção conforme citado Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2017), tem o intuito de demonstrar aos demais servidores a importância de ser ético e íntegro, fazendo com que se crie uma Cultura de integridade levando em consideração que o líder já ocupa um papel de ser o exemplo para os demais.

As lideranças ocupam naturalmente uma posição de destaque, são alvo de maior atenção dos funcionários, sendo seus atos por eles reproduzidos, seja por admiração, lealdade, respeito ou por qualquer outro motivo. (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017, p.10)

O segundo Eixo é definir uma instância responsável, que pode ser uma unidade, uma pessoa ou um comitê.

“A unidade, grupo, pessoa ou comitê deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, financeiros e humanos necessários ao desempenho de suas atribuições funcionais” (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017, p.11).

Conforme descrito pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2017), essa instância tem o papel de acompanhar, monitorar, gerir as

ações e as medidas de integridade que irão ser implantadas, ou seja, ela será responsável pela a governança dessa implementação.

O terceiro eixo é a análise de riscos. “Um programa de integridade deve ser guiado por uma contínua identificação, análise e avaliação dos riscos aos quais os órgãos e entidades públicas estejam vulneráveis” (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017, p.12).

Mesmo com o plano de integridade, deve se manter uma análise e avaliação de riscos sempre. Pois como descrito pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2017) os riscos de integridade impactam nos objetivos, atribuições ou missão da organização, como por exemplo uma obra pode não ser concluída por desvios orçamentários, ou um hospital público pode deixar de atender devidamente a população por falta de recursos materiais, em decorrência de desvios de verbas, fazendo com que assim o objetivo da instituição não seja cumprido. Em geral a quebra da integridade pode ser identificada por algumas características:

É um ato quase sempre doloso, à exceção de certas situações envolvendo conflito de interesses, nepotismo etc.

É um ato humano - praticado por uma pessoa ou por um grupo de pessoas.

Envolve uma afronta aos princípios da administração pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, mas se destaca mais fortemente como uma quebra à impessoalidade e/ou moralidade.

Envolve sempre alguma forma de deturpação, desvio ou negação da finalidade pública ou do serviço público a ser entregue ao cidadão. (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017 p.13,14)

O quarto eixo é o monitoramento contínuo. O Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2017) deixa claro que o programa de integridade pode sofrer alterações durante o tempo, conforme a necessidade, os riscos e os processos da instituição, por isso é necessário que ele seja sempre monitorado para saber se ele está atualizado e sendo eficiente.

“A organização pode, por exemplo, sofrer mudanças em sua função, agregando atividades que antes não desempenhava. Tal situação altera o cenário de riscos anteriormente mapeado” (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017, p. 14). E mesmo que a organização

não mude suas atividades podem surgir novos riscos que não foram percebidos antes no início da implementação do plano.

2.4.1 Fases de implementação do plano de Integridade

Como já foi citado anteriormente, o plano de integridade é o documento onde estão descritas quais são as medidas a serem tomadas para a implantação do programa de integridade. Dessa forma o “Plano de integridade formaliza as principais informações e atividades propostas para implementação de um programa de integridade” (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017, p.16).

O plano de integridade está dividido em algumas etapas de elaboração para que seja implementado.

A primeira fase é a aprovação da alta direção segundo o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2017), é necessário que as principais diretrizes sejam apresentadas a alta direção para que possam ser analisadas e aprovadas para que o projeto tenha continuidade.

A segunda fase é o ambiente para a implementação. Após a aprovação da alta direção, é preciso criar um ambiente adequado para que seja feita a implementação. Nessa etapa a alta direção sugere que a organização cumpra três tarefas. Sendo a criação de um corpo técnico, informações preliminares e que seja feito um planejamento (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017). A terceira fase de implementação é a identificação e avaliação de riscos. O Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2017) define que nesta etapa independente do modelo de gestão de riscos a organização deve identificar esses riscos, avaliá-los e priorizar cada um deles.

A quarta fase é a identificação, avaliação e adequação de medidas. “Nesta etapa, o grupo de trabalho (GT) deve buscar responder que medidas a organização pode tomar para evitar, mitigar ou transferir os seus riscos de integridade mais relevantes” (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017, p.36). Dessa forma o GT tem um papel muito importante, pois ele deve encontrar formas para diminuir ou extinguir os riscos de integridade que tenham um maior impacto na organização.

E por último a quinta fase é o programa de integridade. Após o cumprimento das etapas acima o grupo de trabalho poderá elaborar a primeira versão do plano de integridade. O GT deverá enviar essa primeira versão para que a alta gestão ou a instância responsável o aprove e só então ele terá validade (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017).

2.4.2 Riscos para a Integridade

A Portaria 1.089/2018 CGU definiu que os riscos para a integridade são:

Art. 2º, II – Riscos para a integridade: riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

Parágrafo único. Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.

Essa portaria mostra que os riscos para a integridade são diversos, podendo ser recebimento de propina, omissão, fraudes, desvio de dinheiro e muitos outros atos.

O Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2018) cita alguns atos que colocam em risco a integridade pública, dentre eles estão o nepotismo, o abuso de posição ou poder em favor de interesses privados, o conflito de interesses, pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar o agente público, solicitação ou recebimento de vantagem indevida, utilização de recursos públicos em favor de interesses privados, Levando em consideração esse fato pode – se perceber o quanto é necessário a política de gestão de risco de integridade nas organizações públicas

De acordo com o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (2018), a Gestão de riscos para a integridade é uma ferramenta que auxilia a governança, mas para que o processo seja efetivo ele deve ser feito de forma com que as pessoas se envolvam e comprometam-se com a integridade, caso contrário será apenas um programa formal que não trará resultados, pois não terá impactos na cultura organizacional.

Medidas devem ser adotadas no ambiente com o intuito de contribuir para que essa mudança ocorra de forma gradual, contínua, harmoniosa e ao

mesmo tempo consistente, visando a fundamentar uma gestão de riscos efetiva e integrada ao programa de integridade. (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2018)

Isto é, a gestão de riscos para a integridade deve ser trabalhada juntamente com o programa de integridade, deve ocorrer de forma progressiva e aos poucos para que se torne efetiva fazendo com que a integridade ocorra de modo natural e torne -se uma cultura.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo avaliar as dificuldades enfrentadas pela Universidade Federal do Tocantins (UFT) e pelo Instituto Federal do Tocantins (IFTO), na elaboração e implementação do Programa de Integridade.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho será qualitativa e exploratória com o intuito de descobrir o motivo pelo qual a UFT demorou para ter o seu programa de integridade aprovado, e se ambas as instituições federais UFT e IFTO enfrentaram os mesmos problemas para a elaboração e implementação do Programa de Integridade, .Para chegar a tal resultado será feito um estudo de caso, e a coleta dos dados será feita através da aplicação de um questionário aos gestores responsáveis pela implementação do Programa de integridade em ambas as Instituições UFT e IFTO.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **PORTARIA Nº 1.089, DE 25 DE ABRIL DE 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2018. Seção 1, p. 81.

BRASIL. **DECRETO Nº 8.420, DE 18 DE MARÇO DE 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 18 mar. 2015.

BRASIL. **DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017. Seção 1, p. 1.

BRASIL. **LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 01 ago. 2013. Seção 1, p. 1.

BRASIL. **PORTARIA Nº 57, DE 4 DE JANEIRO DE 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 04 jan. 2019. Seção 1, p. 40.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, p.11, 2014.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Manual para implementação de programas de integridade**: Orientações para o setor público. Brasília, 2017.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Guia prático de gestão de risco para a integridade:** Orientações para a administração federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2018.

BARBOSA, Livia. **Livro Jeitinho brasileiro:** A Arte de Ser Mais Igual do que os Outros. São Paulo: Editora Campus, 2005.

SOBRINHO, Jorge Hage. É possível evitar a corrupção. **Revista da CGU**, Brasília, v. 1, n.1, p. 9, 2006.

ROCHA, Leonino Gomes. O combate à corrupção em redes interorganizacionais, **Revista da CGU**, Brasília, v. 3, n° 5, p. 70, 2008.

SADECK, Maria Tereza Aina. Combate à corrupção: Novos tempos, **Revista da CGU**, Brasília, v.11, n° 20, p. 1281, 2019.

BRAGA, Sergio Pereira, BEZERRA, Eudes Vitor. O jeitinho brasileiro: As pequenas corrupções diárias e seus reflexos na morosidade da justiça. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**: Brasília, v. 3, n. 1, p. 17 – 33, Jan/Jun 2017.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL-BRASIL. **Gráfico do Índice de Percepção da Corrupção 2018.** Acesso disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/resultados-2018/>. Acesso em: 18 mai.2020

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: Diretrizes para empresas privadas.** Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2020

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Painel de Integridade Pública CGU, 2020.** Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/integridadepublica/index.htm>. Acesso em: 15 mai. 2020

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. **Administração pública no Brasil:** ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. Recife: **Revista Ciência e Trópico**, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: Mar de 2020

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de percepção da corrupção 2019**. DISPONÍVEL EM <<https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>>. Acesso em 18 mai. 2020

Figura 1 – **Série histórica do índice de integridade no Brasil entre os anos de 2012 a 2019**, Brasil. DISPONÍVEL EM <<https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>>. Acesso em: 18 mai. 2020

A REDAÇÃO. **Corrupção no setor público e crime que mais ocupa PF**. São Paulo: **Revista VEJA**, 2013. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/politica/corruptao-no-setor-publico-e-crime-que-mais-ocupa-pf/>>. Acesso em: 01 mai. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico TCU 2011-2015**, BRASÍLIA, 2011. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/plano-estrategico-do-tribunal-de-contas-da-uniao-2011-2015-edicao-2011.htm> Acesso em:17 ago. 2020