



CARTILHA DE INTEGRIDADE NA

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A IMPORTÂNCIA DA INTEGRIDADE

A integridade é fundamento essencial da governança pública, pois garante o respeito às normas e aos princípios éticos, protege o erário e aumenta a confiança da sociedade nas instituições.

Dados do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) demonstrou que 82,4% das organizações públicas brasileiras permanece altamente exposta à corrupção, o que evidencia a urgência de programas de integridade robustos e efetivos. A fragilidade desses sistemas amplia riscos de irregularidades e compromete inclusive a eficácia de instrumentos como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013).

Normativos recentes, como a Resolução CNMP nº 305/2025, reforçam que programas de integridade devem ir além da formalidade, produzindo resultados reais. Para mitigar tais vulnerabilidades, destacam-se transparência ativa, participação social, padronização de procedimentos e fortalecimento das auditorias. A integridade depende de um equilíbrio entre prevenção, detecção e responsabilização, aliado à consolidação de uma cultura institucional ética e de mecanismos de controle continuamente aprimorados.



PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

PARÂMETROS, FUNDAMENTOS E NORMATIVOS

O Programa de Integridade deve ser concebido como um conjunto articulado de medidas voltadas à prevenção, detecção e remediação de práticas ilícitas ou antiéticas na Administração Pública. O Decreto nº 12.304/2024 estabelece parâmetros mínimos que orientam essa estruturação, deixando claro que a integridade não é acessória, mas deve permear rotinas administrativas e influenciar processos decisórios.

ENTRE OS PILARES DEFINIDOS PELO DECRETO, DESTACAM-SE:

- Comprometimento inequívoco da alta direção, considerado condição essencial para a legitimidade e efetividade do programa
- O apoio explícito dos gestores
- A alocação de recursos e a priorização institucional são aspectos que demonstram que a liderança internalizou a cultura de integridade.

Para efetividade da implantação do Programa de Integridade é importante assegurar a adoção, no mínimo, das seguintes etapas e mecanismos

I - DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DE RISCOS:

Nesta etapa inicial são levantadas informações sobre processos, atividades e estrutura organizacional para identificar vulnerabilidades e oportunidades de melhoria. Realiza-se uma análise ambiental e uma avaliação de riscos de integridade, considerando fatores internos e externos.

II- PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO:

Com base no diagnóstico, elabora-se um **Plano de Integridade** - documento estratégico que organiza ações de curto e médio prazo para prevenir a corrupção e fortalecer a cultura ética. Recomenda-se constituir formalmente uma unidade ou comitê de integridade responsável pela coordenação do programa. Em órgãos públicos, o Decreto 9.203/2017 e normativos/cadernos da CGU orientam a realização dessa fase, estabelecendo prazos, funções e competências da Unidade de Gestão da Integridade no setor público.

III - EXECUÇÃO DO PROGRAMA

Nesta fase implantam-se as medidas previstas no plano. Isso inclui a criação ou adequação de instâncias de controle e ética (como corregedorias, comissões de ética, auditoria interna) e a aplicação das políticas de integridade definidas.

A gestão de riscos continua de forma iterativa, revisando periodicamente as medidas de tratamento identificadas. Além disso, são conduzidas ações de comunicação e treinamento sobre integridade e ética, visando disseminar valores e orientar servidores e colaboradores quanto às normas internas.

Vale destacar que a unidade ou comitê de integridade coordena a implementação das iniciativas de forma articulada, garantindo a adoção de comportamentos compatíveis com o programa.

NESSA ETAPA, DEVEM SER IMPLEMENTADOS OS REQUISITOS MÍNIMOS DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE, A SABER:

IV - CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

É o instrumento básico que comunica aos agentes públicos e colaboradores os valores, princípios e regras de comportamento esperados.

Define quais condutas são aceitas ou vedadas, orienta sobre a tomada de decisões diante de dilemas e estabelece os procedimentos a seguir em caso de suspeitas de irregularidades.

Um código bem elaborado deve explicitar os valores da organização, referenciar outras políticas internas relevantes e ser amplamente divulgado (inclusive via assinatura de termo de ciência) para garantir que todos conheçam as normas.



V- CANAIS DE DENÚNCIA

Devem existir canais acessíveis por meio da ouvidoria para relato de fraudes, corrupção ou outros desvios de conduta. Esses canais devem estar disponíveis tanto a agentes públicos quanto a terceiros (colaboradores, fornecedores ou cidadãos). É fundamental assegurar a confidencialidade, sigilo e a proteção contra retaliações dos denunciantes. Um programa eficaz prevê procedimentos claros para recebimento, apuração e reporte das denúncias, além de mecanismos de responsabilização disciplinar quando comprovadas as irregularidades.

VI- TREINAMENTOS E COMUNICAÇÃO

Capacitações periódicas sobre ética, compliance e temas correlatos (fraude em licitações, conflito de interesses, brindes etc.) são essenciais para fixar o conteúdo do programa. Campanhas de comunicação interna reforçam valores e políticas de integridade. O treinamento deve atingir todo o quadro funcional, especialmente gestores e áreas de risco, e incluir discussões de casos práticos. Registros dos treinamentos realizados (participantes, frequência, conteúdos) ajudam a demonstrar o empenho da organização em promover a cultura ética.

VII - DUE DILIGENCE (ANÁLISE DE TERCEIROS)

A diligência de terceiro consiste na prática de investigar a integridade de fornecedores, prestadores de serviços e subcontratados antes de firmar contratos ou parcerias. O objetivo é identificar riscos legais, éticos ou reputacionais que possam comprometer a organização pública. Um due diligence eficaz inclui verificação de antecedentes, checagem de imagem pública e análise de registros sancionatórios, financeiros e regulatórios. Esse procedimento de prevenção também é importante para evitar a formalização de laços espúrios pela organização pública, pois permite uma investigação prévia de toda a história da contratada por meio de uma análise rigorosa de dados e evidências coletadas e verificação dos riscos que ela representa. Por óbvio, se a empresa apresentar alto risco de situações impeditivas, poderá ficar impedida de ser contratada.

VIII - AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS CONTÍNUA

A avaliação de riscos deve ser um processo permanente. Mapeia-se e reavalia-se constantemente os riscos associados à integridade em todas as atividades (financeiras, operacionais, contratuais etc.), com base nas características e no contexto da instituição. Essas análises permitem ajustar ações preventivas (como controles internos, segregação de funções e políticas de transparência).

IX - MONITORAMENTO E APRIMORAMENTO CONTÍNUO

Após a implantação, o programa deve ser monitorado continuamente. Realiza-se o acompanhamento das ações do plano, coletando indicadores de cumprimento e relatórios sobre incidentes e irregularidades. A unidade ou comitê de integridade reporta periodicamente à alta administração e aos órgãos de controle o andamento das medidas. Os resultados do monitoramento servem de base para ajustes e revisões periódicas do plano de integridade, promovendo a melhoria contínua. Portanto, resta claro que o programa não é estático: ele evolui conforme mudanças de legislação, de risco ou de estrutura organizacional, mantendo-se eficaz frente aos desafios identificados.



BENEFÍCIOS E IMPACTOS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

A implantação de um programa de integridade robusto fortalece a ética pública, melhora a qualidade dos serviços e aumenta a confiança social nas instituições. Licitações e contratos, áreas de alta exposição à corrupção, passam a ser conduzidos com maior transparência, profissionalismo e previsibilidade.

Além de reduzir vulnerabilidades, um programa de integridade oferece segurança jurídica, proteção do erário, previsibilidade administrativa e profissionalização da gestão pública. Também preserva a integridade civil, administrativa e criminal dos seus dirigentes e gestores mediante a redução dos riscos de não conformidade.

A Resolução CNMP nº 305/2025 destaca que programas formais, mas sem aplicação prática, conhecidos como “programas de integridade de fachada”, devem ser evitados. A efetividade é o critério central: um sistema de integridade só é útil quando traduz seus princípios em práticas concretas, mensuráveis e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

CAMARÃO, Tatiana. Implementação de Programas de Integridade no âmbito do Poder Judiciário. Anais do Fórum Permanente de Auditoria do Poder Judiciário, v. 1, n. 1, p. 70-78, 2024.

FORTINI, Cristiana; AVELAR, Mariana; BRAGAGNOLI, Renila. A repercussão da Lei nº 14.133/2021 na governança das licitações regidas pela Lei nº 13.303/2016. A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional, v. 22, n. 90, p. 155-170, 2022.

FORTINI, Cristiana; MOTTA, Fabrício. Corrupção nas licitações e contratações públicas: sinais de alerta segundo a Transparência Internacional. A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional, v. 16, n. 64, p. 93-113, 2016.

FORTINI, Cristiana; SHERMAM, Ariane. Governança corporativa e medidas preventivas contra a corrupção na Administração Pública: um enfoque à luz da Lei nº 13.303/2016. Revista de Direito da Administração Pública, v. 1, n. 2, 2016.





MARIA FERNANDA PIRES

Advogada, doutora em Direito Público e professora de Direito Administrativo e Urbanístico da PUC Minas, mestre em Direito Administrativo pela UFMG, foi presidente do Instituto Mineiro de Direito Administrativo (IMDA) e juíza substituta do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.



TATIANA CAMARÃO

Mestre em Direito Administrativo pela UFMG, Diretora de Relações Institucionais do IMDA, professora da pós-graduação da PUC Minas e autora e palestrante amplamente reconhecida na área.



CRISTIANA FORTINI

advogada, professora da Faculdade de Direito da UFMG, Presidente do Instituto Brasileiro de Direito Administrativo (IBDA) e foi Visiting Scholar na George Washington University, além de ter atuado como professora visitante na Universidade de Pisa. Exerceu o cargo de Controladora-Geral de Belo Horizonte, comandando a Auditoria, Corregedoria, Ouvidoria e, à época, a Secretaria de Prevenção à Corrupção. Também foi Vice-Presidente da CEMIG, função na qual liderou o departamento jurídico interno por mais de dois anos. Integra a Comissão Federal de Direito Administrativo da OAB, o Conselho de Notáveis da OAB/MG e é coordenadora do Comitê de Compliance e LGPD da ABCE.



CAIO MÁRIO LANA CAVALCANTI

advogado, atua como Procurador da Câmara Municipal de Belo Horizonte, professor da ESA OAB/MG, do IMA e da SGP, e especialista em Direito Administrativo, Tributário e Processual pela PUC Minas.



@piresfortini



(31) 9 8495-2215



piresfortini.adv.br



piresfortiniadvogados

PIRES FORTINI