Uma perspectiva técnica sobre a assessoria em integridade pública conduzida pela Controladoria-Geral da União nas unidades do Sitai

Flávia Costa Marques[1]
Auditora Federal de Finanças e Controle da Controladoria-Geral da União

Resumo

O presente artigo analisa o processo de condução das Assessorias em Integridade Pública realizado pela Controladoria-Geral da União (CGU), discutindo sua contribuição para o alcance de níveis de maturidade mais elevados quanto ao desempenho da gestão da integridade pública organizacional nos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (Sitai). A partir da perspectiva de execução técnica, apresenta-se o aprimoramento do desenho das assessorias baseadas no Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP), com base em exemplos práticos como a mentoria conduzida no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e a assessoria realizada no Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). Discutem-se, ainda, os desafios do processo de assessorias e a repercussão desse apoio técnico e dessa colaboração entre a CGU e o gestor para fortalecer a integridade pública como instrumento de gestão estratégica. Essa atuação busca promover o engajamento não somente da alta administração, mas dos servidores e colaboradores, de forma a dar suporte para a consolidação da cultura de integridade no ambiente organizacional. Como resultados da evolução das instituições do Sitai para níveis mais elevados de maturidade e da internalização da gestão da integridade pública na cultura organizacional, espera-se a entrega de políticas públicas mais eficientes e eficazes, pautadas no compromisso com o interesse público legítimo e com o cumprimento da missão institucional. Busca-se, ainda, fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas federais e fomentar o desenvolvimento integrado e contínuo do Sitai.

Palavras-chave: assessorias em integridade pública, gestão da integridade pública, cultura de integridade organizacional, interesse público legítimo, desenvolvimento integrado e contínuo, Sitai

1. Introdução

Integridade pública organizacional pode ser definida como a capacidade institucional de promover e sustentar uma atuação pública ética, transparente, responsável e orientada ao interesse público, por meio da incorporação de valores, princípios, mecanismos e práticas de prevenção, detecção, punição e resposta a riscos que possam comprometer o cumprimento da missão institucional e repercutir negativamente na credibilidade, reputação e confiança organizacional. Esse conceito está alinhado ao Referencial Técnico da Atividade de Gestão e Integridade do Poder Executivo Federal (CGU, 2025a), que define a integridade pública organizacional como "a atuação consistente de cada órgão e entidade para promover a busca de seu propósito legítimo de maneira alinhada ao interesse público e aos valores da Administração Pública. Desse modo, a integridade pública organizacional contribui para a prevenção, a detecção e a remediação de ilícitos, práticas de corrupção e fraude e irregularidades, assim como de outros desvios éticos e de conduta, violações e desrespeito a valores, princípios e direitos que impactem a confiança, a credibilidade e a

1. flavia.marques@cgu.gov.br

CC BY

reputação institucionais.” . Há, ainda, uma convergência com a definição da OCDE (2017), que se refere à integridade pública como o alinhamento consistente a valores éticos compartilhados, princípios e normas para priorizar o interesse público sobre o privado no setor público.

Em uma perspectiva de gestão, a integridade pública não se limita ao combate à corrupção, às fraudes e às irregularidades. Essa concepção amplia o papel da integridade pública, deslocando-a de uma atuação predominantemente reativa, de resposta a desvios, para uma abordagem preventiva, estratégica e integrada à gestão pública.

A integridade, como dimensão estratégica da gestão, contribui para a integração e a articulação entre as diversas áreas que compõem a entidade. A atuação integrada das áreas internas da instituição, bem como, em níveis mais avançados de maturidade, a ação conjunta com parceiros externos, contribui para a maior qualidade das decisões, que passam a ser baseadas na visão integrada dos fatos, não mais em informações compartimentalizadas por setores do órgão ou entidade. A integração das áreas permite, assim, uma abordagem transversal de temas, otimizando esforços, prevendo situações de vulnerabilidade, fornecendo subsídios para a gestão de riscos que impactam ou possam impactar a reputação da instituição.

Esses aspectos se somam para a consolidação da cultura de integridade na organização, reforçando o papel relevante do engajamento das lideranças, bem como de todo o corpo funcional, e das partes interessadas, externas à entidade, para proporcionar a entrega de valor público e o cumprimento de seu propósito institucional. A transformação da cultura organizacional é processo gradual que demanda esforço contínuo.

A abordagem e a visão da CGU acerca do conceito de gestão da integridade pública foram materializadas, em 2023, no Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP) no qual se baseia o processo de Assessoria em Integridade Pública (CGU, 2026). Posteriormente, orientações técnicas que subsidiam o processo foram normatizadas pelo Referencial Técnico da Atividade de Gestão da Integridade Pública (Portaria Normativa CGU nº 234, de 6 de novembro de 2025), em conformidade com os demais normativos vigentes sobre o tema.

A atuação da CGU nas Assessorias com base no MMIP tem sido pautada pelo fortalecimento da integridade pública nos órgãos e entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo Federal que compõem o Sitai, instituído pelo Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023 (Brasil, 2023). A CGU, como órgão central do Sistema, possui competências estratégicas para coordenar, orientar e avaliar a gestão da integridade pública federal. A condução das assessorias realizadas pela Controladoria está orientada ao estabelecimento de relação de confiança, apoio técnico e colaboração com o gestor federal em busca da melhoria contínua da gestão da integridade pública organizacional.

O presente estudo aborda o desenvolvimento do processo de assessorias baseadas no MMIP, a partir da execução do projeto piloto, no âmbito do Programa de Promoção da Integridade por Mentoria e Assessoramento (Prisma) (CGU, 2023), exemplificado pela mentoria realizada no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) em 2023 (CGU, 2025b), aprimorado no ciclo de assessorias, como mostra a experiência no Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) em 2025. A partir da realização dos trabalhos, a CGU aprimorou suas ações de assessoria e sua abordagem de atuação em parceria com o gestor, estabelecendo uma interlocução mais próxima para orientação técnica, sensibilização quanto à relevância do tema integridade pública, trocas de conhecimentos e boas práticas instituídas no âmbito do Sitai. Essa interlocução visa, ainda, a orientar a elaboração e a revisão dos Programas e Planos de Integridade.

A construção dessa relação de confiança e colaboração técnica com o gestor fortalece o papel da integridade como instrumento de gestão estratégica e contínua e promove a orientação e o alinhamento aos níveis do MMIP, contribuindo para o desenvolvimento da integridade pública organizacional e do Sitai como um todo.

2. Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP)

O Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP) constitui instrumento de diagnóstico, de avaliação e de direcionamento do processo de melhoria contínua da gestão da integridade pública nas organizações. Sua nova versão (2.0) incorpora aprimoramentos decorrentes da experiência de aplicação do modelo e do alinhamento ao Referencial Técnico da Atividade de Gestão da Integridade.

O MMIP está estruturado em cinco níveis progressivos de maturidade. Cada nível representa um estágio de desenvolvimento da organização, com expectativas crescentes em relação à estruturação, institucionalização, integração e aperfeiçoamento da gestão da integridade. No nível I (Inicial), há dependência de esforços individuais; no nível 2 (Padronizado), existem práticas e procedimentos padronizados; no nível 3 (Integrado), a atuação da gestão da integridade está internalizada. O nível 4 (Gerenciado) requer a atuação estratégica com o engajamento de atores externos e o nível 5 (Otimizado) se refere ao envolvimento das áreas finalísticas e de suporte para multiplicação do conhecimento sobre integridade e sua retroalimentação.

CC BY

O modelo estabelece três elementos estruturantes: Governança e Estrutura Organizacional para a Integridade; Capacidade Organizacional para a Integridade; e Gestão e Desempenho da Integridade. Esses elementos são avaliados de forma articulada, permitindo identificar tanto o estágio geral de maturidade da organização quanto os diferentes estágios de desenvolvimento alcançados em cada dimensão. No modelo, foram definidos, ainda, macroprocessos-chave (KPA) a serem desenvolvidos e sustentados.

O MMIP, assim, consubstancia práticas que permitem identificar capacidades já institucionalizadas, lacunas e oportunidades de aprimoramento, orientando a organização na evolução contínua de sua gestão da integridade.

3. Assessorias nas unidades do Sitai

A Assessoria em Integridade Pública é o procedimento estabelecido pela CGU para atingir as metas pactuadas no Plano Plurianual 2024-2027 (Brasil, 2024), no Plano Estratégico Institucional 2024-2027 (CGU, 2024b) e no Plano de Integridade e Combate à Corrupção 2025-2027 (CGU, 2024a). As metas consistem em assessorar todos os órgãos e entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo Federal de forma a evoluírem pelo menos até o nível 3 do MMIP até 2027.

Para atingimento da meta de assessoramento do universo Sitai até 2027, que totaliza 198 entidades federais, as assessorias foram divididas em ciclos anuais. A atuação da CGU é conduzida pelas equipes técnicas que compõem seu corpo funcional, localizadas em sua sede em Brasília e nas suas Controladorias Regionais da União nos Estados. Em 2025, foram realizadas 80 assessorias (40% do Sitai); para 2026, estão sendo realizadas 68 (34%); finalizando, em 2027, com a assessoria nas 50 instituições restantes (26%) para atingir o censo do Sitai.

As assessorias objetivam avaliar a atuação das entidades até o nível 3 do MMIP, sendo, a partir de 2026, o preenchimento opcional quanto aos níveis 4 e 5. Dessa forma, o MMIP se consolida como ferramenta estratégica, permitindo ao gestor uma visão do amadurecimento institucional em integridade pública em todos os níveis do modelo.

O recorte até o nível 3 é considerado base estruturante para o desenvolvimento dos níveis mais elevados de maturidade. A CGU, portanto, pretende, com as assessorias, fortalecer a implementação dos níveis basilares do MMIP, enquanto os níveis 4 e 5 serão objeto de avaliação futura.

Ao preencher sua autoavaliação, o gestor identifica lacunas que precisam ser supridas, de acordo com o MMIP, enquanto a CGU, na assessoria, valida o diagnóstico do gestor e se dispõe a auxiliar na definição do plano de ação, ratificado pela alta administração da entidade assessorada ao final do processo. O plano inclui ações e prazos para melhorar continuamente sua capacidade de gestão da integridade, os quais devem ser implantados como resposta às lacunas identificadas.

4. Histórico de elaboração e aprimoramento do desenho das assessorias

As experiências de mentoria do Prisma no FNDE em 2023 e de assessoria no MDIC em 2025, bem como a execução dos trabalhos em outras entidades, trouxeram importantes aprendizados que contribuíram diretamente para a evolução do processo de assessoria conduzido pela CGU.

4.1. Mentoria no FNDE (PRISMA)

Em 2023, a CGU iniciou, no FNDE, o projeto piloto de mentoria em integridade pública no âmbito do Programa de Promoção da Integridade por Mentoria e Assessoramento (PRISMA). O processo ocorreu por adesão voluntária dessa Autarquia Federal. Foi um trabalho exploratório no sentido de a CGU testar os conhecimentos técnicos e compreender, na prática, os fatores que favorecem a construção de uma gestão da integridade mais estruturada.

O elevado comprometimento da alta administração, das lideranças das áreas meio e finalísticas e das funções de integridade (corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética, transparência e outras essenciais ao funcionamento do programa de integridade) mostrou-se determinante para o desenvolvimento das discussões e para a identificação de fragilidades e riscos de integridade relevantes para a organização.

Os encontros geraram grande mobilização dos gestores e possibilitaram a criação de espaço de reflexão e discussão, integrando diversos setores da entidade. Nesse sentido, a mentoria possibilitou um olhar transversal acerca de questões estratégicas e apoiou a identificação de diagnóstico institucional sobre integridade no FNDE. Foi, portanto, um trabalho amplo, que demandou intensa interlocução entre CGU e FNDE e significativo esforço institucional conjunto.

Os principais achados evidenciaram fragilidades estruturais e de institucionalização da gestão da integridade, caracterizadas pela dispersão da temática nos normativos, pela ausência de articulação formal entre as diferentes instâncias e funções de integridade e pela insuficiente definição de competências, fluxos, rotinas e procedimentos

CC BY

relacionados à atuação da USI e à elaboração, monitoramento e avaliação do programa e do plano de integridade. Também foram identificadas limitações na gestão de riscos à integridade, ainda predominantemente associada a fraudes e corrupção, em desconformidade com a abordagem mais ampla prevista pelo Decreto nº 11.529/2023, além de lacunas em capacitação, comunicação e monitoramento das ações de integridade.

No campo das funções e mecanismos de integridade e transparência, foram observados baixos níveis de conformidade na transparência ativa, fragilidades no cumprimento e na utilização dos instrumentos de prevenção e tratamento de conflitos de interesses, inconsistências na transparência de agendas e ausência de procedimentos suficientemente estruturados para a gestão da ética. Nas áreas finalísticas, destacaram-se ainda a dissonância entre as políticas executadas e a capacidade operacional disponível, bem como a falta de clareza quanto a papéis, responsabilidades e controles de acesso aos sistemas. Em conjunto, os achados apontam para a necessidade de fortalecer a governança da integridade, promover maior integração entre suas diferentes funções e consolidar mecanismos que permitam transformar os instrumentos formais em práticas efetivas e articuladas de prevenção, gestão de riscos e promoção da integridade organizacional.

A experiência no FNDE produziu, portanto, um duplo efeito. Para a entidade, contribuiu para ampliar a sensibilização quanto à relevância da integridade, fortalecer a articulação interna e estimular uma visão integrada dos temas capazes de afetar sua credibilidade, reputação e missão institucional. Para a CGU, proporcionou aprendizados que subsidiaram o aprimoramento do próprio MMIP, a estruturação das Assessorias baseadas no modelo e a elaboração do Referencial Técnico da Atividade de Gestão da Integridade Pública.

4.2. Assessoria em Integridade Pública no MDIC

O MDIC participou da assessoria com base no MMIP durante o primeiro ciclo de avaliação, realizado em 2025. Portanto, o processo naquele Ministério ocorreu em um contexto mais consolidado de atuação da CGU, com a utilização do Modelo de Maturidade.

O apoio técnico da assessoria, através de orientações, sensibilização da alta administração e funções de integridade, funcionou como indutor de práticas para atendimento dos KPA do MMIP, que elevou a capacidade técnica em gestão da integridade organizacional.

Da mesma forma como no caso prático anterior, no MDIC, o comprometimento da alta administração foi importante para o êxito dos trabalhos conduzidos em interlocução e parceria com a CGU. Houve relevante articulação institucional e interlocução com a USI, contribuindo para o bom desenvolvimento da assessoria e o alcance de seus objetivos de contribuir para melhorar os níveis de maturidade da assessorada, aprimorando a gestão da integridade pública e seus impactos positivos para agregar valor às políticas públicas desenvolvidas no órgão.

Após o monitoramento do plano de ação resultado da assessoria de 2025, o MDIC alcançou, em 2026, o Nível 3 Pleno, ou seja, o cumprimento dos requisitos até o nível 3 do MMIP, demonstrando o empenho e o entendimento da relevância do tema para o órgão. Os desafios passam a ser o monitoramento e o aprimoramento contínuo da gestão da integridade, mantendo a sustentabilidade das capacidades e estruturas basilares adquiridas (até o nível 3 do MMIP), e a instituição dos níveis 4 e 5 de maturidade em integridade pública organizacional.

5. Desafios e oportunidades de desenvolvimento da gestão da integridade no processo de assessoria

A experiência acumulada pela CGU na condução das mentorias no âmbito do PRISMA iniciada em 2023 e nas Assessorias em Integridade Pública realizadas no período de 2025 a 2026, evidencia, por um lado, que a integridade pública deve estar integrada à gestão organizacional, e, por outro lado, que o processo de desenvolvimento da maturidade em integridade envolve desafios que ultrapassam a estruturação formal de normas, procedimentos e unidades responsáveis pelo tema, em conformidade com a legislação vigente.

A efetividade da gestão da integridade depende, sobretudo, de sua internalização como dimensão estratégica e transversal na instituição, o que requer a sensibilização e o comprometimento da alta administração. Além da participação das lideranças, é necessário o envolvimento do corpo funcional das diferentes áreas que compõem a instituição. A execução de ações de sensibilização e de capacitação da alta administração e do corpo funcional exercem papel fundamental na conscientização sobre temas relacionados à integridade e fortalecem o engajamento e a transformação da cultura organizacional.

A experiência das Assessorias demonstra que a construção de uma cultura organizacional íntegra requer trabalho contínuo de sensibilização, capacitação, entre outras ações, tendo em vista que as mudanças ocorrem de forma lenta e gradual. Portanto, a melhoria da gestão da integridade pública para a construção de cultura de integridade na organização é processo de aperfeiçoamento contínuo.

CC BY

A transição de uma abordagem predominantemente reativa de combate à corrupção para um olhar preventivo, integrado à gestão, implica compreender a gestão da integridade pública como instrumento estratégico para apoiar a tomada de decisão orientada a fatos, antecipar situações de vulnerabilidade, subsidiar a gestão de riscos, incluindo riscos à integridade, e contribuir para o cumprimento da missão institucional e para a confiança da sociedade.

Outro desafio relevante refere-se à necessidade de superar a atuação fragmentada das diferentes funções de integridade e áreas organizacionais. A gestão da integridade pressupõe articulação e coordenação entre as funções de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética, transparência e demais estruturas relacionadas à integridade, além das áreas finalísticas e de suporte. A integração dessas perspectivas amplia a capacidade institucional de compreender riscos e situações de vulnerabilidade de forma transversal e de produzir informações mais qualificadas para a tomada de decisão.

A USI desempenha papel fundamental de articular-se com as demais funções de integridade e áreas de suporte e finalísticas, buscando a integração e a cooperação mútua, de forma a: obter informações e sugestões necessárias à estruturação e ao monitoramento do Plano de Integridade; promover orientação e treinamento em assuntos relativos ao Programa de Integridade; coordenar a gestão de riscos para a integridade e reportar à alta administração informações sobre o desempenho e fatos que possam comprometer a integridade organizacional, assessorando-a na temática de integridade (Brasil, 2023).

Dessa forma, um dos objetivos das assessorias consiste em contribuir para o fortalecimento das USI nos órgãos e entidades assessoradas, sensibilizando a alta administração e demais áreas organizacionais sobre a relevância de sua atuação e a necessidade de condições de trabalho que possibilitem a execução de suas atribuições. Por meio das assessorias, propõe-se, ainda, a consolidação do entendimento de que a gestão da integridade pública organizacional constitui responsabilidade transversal de toda a organização, não se restringindo à atuação da USI, de modo a promover a incorporação do tema à agenda estratégica.

A superação desses desafios para o desenvolvimento da gestão da integridade depende, portanto, do esforço institucional, de forma que a atuação da CGU nas assessorias é de apoio técnico e não substitui o gestor na condução da gestão da integridade. A elaboração do plano de ação ao final do processo exige o protagonismo do gestor que propõe as ações e os prazos para sua implementação, compromissos que são assumidos pela alta administração, o que favorece a apropriação institucional das soluções e sua incorporação à realidade organizacional.

O desenvolvimento da maturidade em integridade pública possibilita avanço com maior previsibilidade, padronização de ações e capacidade de sustentação institucional, dificultando ingerências que podem colocar em risco a continuidade das políticas públicas necessárias e relevantes para a sociedade.

6. Desafios da CGU e oportunidades no processo de assessoria

Entre os principais desafios para a CGU no processo de assessoria baseada no MMIP, destacam-se a necessidade de manter o foco do gestor no aprimoramento da gestão da integridade — e não apenas no alcance de determinada pontuação ou nível de maturidade.

A nota, nesse contexto, permanece relevante como instrumento de diagnóstico e acompanhamento, pois permite identificar o estágio de maturidade da entidade, dimensionar os avanços alcançados, reconhecer os esforços empreendidos e identificar as lacunas que ainda precisam ser enfrentadas para a evolução aos níveis pretendidos. Contudo, mais do que buscar a conformidade formal com o Modelo e a obtenção de uma pontuação elevada, é necessário direcionar os esforços para a internalização das capacidades de gestão da integridade no cotidiano institucional, de modo a assegurar entregas cada vez mais eficientes, íntegras, transparentes e alinhadas à missão pública de cada organização.

Outro ponto de atenção refere-se à institucionalização, padronização e transparência do processo de assessoria e dos resultados alcançados. A consolidação de procedimentos, responsabilidades, fluxos tende a conferir maior previsibilidade, consistência e segurança ao trabalho desenvolvido.

Para enfrentar esses desafios e, simultaneamente, ampliar as oportunidades de aprimoramento da atuação, a CGU vem desenvolvendo iniciativas complementares às assessorias. Entre elas, ressaltam-se a elaboração de normativo destinado a instituir os procedimentos da assessoria; a definição de fluxos de trabalho internos padronizados; e a utilização do sistema e-CGU no processo. Esse sistema contribui para ampliar a rastreabilidade, a padronização e a confiabilidade das informações, além de permitir o monitoramento contínuo da gestão da integridade organizacional, por meio da autoavaliação anual, e o acompanhamento da implementação das ações realizado pelo gestor e pela CGU.

CC BY

Também foram desenvolvidas capacitações destinadas às equipes envolvidas nas assessorias e aos órgãos e às entidades assessoradas. Paralelamente, encontram-se em elaboração manuais e guias práticos, a atualização das informações disponibilizadas no sítio eletrônico da CGU e a criação de painel para divulgação dos resultados das assessorias, iniciativas que contribuem para ampliar a transparência, disseminar conhecimentos e conferir maior visibilidade aos avanços obtidos pelas organizações.

A assessoria é um apoio técnico e um esforço de avaliação dos órgãos e entidades que fortalece o papel da CGU como órgão central de orientação e indução do desenvolvimento da gestão da integridade pública organizacional no âmbito do SITAI.

Ao buscar uma interação mais próxima e efetiva com o gestor, a CGU procura estabelecer uma relação de parceria pautada pela confiança, pela cooperação para a construção conjunta de soluções. Essa abordagem contribui para superar a visão estereotipada de que a atuação da CGU se limita à identificação de erros ou à apontamento de desconformidades, reforçando seu papel orientador e indutor do aprimoramento da gestão pública. Nesse ambiente de confiança, amplia-se o potencial de apropriação das orientações pelos gestores e, consequentemente, de alcance dos objetivos do processo de assessoria.

Além de consistir em oportunidade de aprendizagem institucional e aperfeiçoamento contínuo de sua atuação mais próxima ao gestor, trata-se de oportunidade estratégica para ampliar o diagnóstico sobre o estágio de desenvolvimento da integridade pública, identificar desafios recorrentes e boas práticas e, sobretudo, promover uma evolução consistente e sustentável da maturidade em integridade pública em âmbito federal.

7. Impactos da assessoria no avanço da maturidade em integridade pública no Sitai

Em 2024, as instituições do Sitai realizaram pela primeira vez sua autoavaliação com base no MMIP. A partir de 2025, a CGU vem conduzindo assessorias para avaliar o autodiagnóstico realizado pelo gestor e atuar, por meio de ações de orientação, sensibilização e compartilhamento de conhecimentos e experiências, no fortalecimento das capacidades institucionais de gestão da integridade nas entidades assessoradas.

Comparando-se os resultados da primeira autoavaliação e a pontuação alcançada após as assessorias, verifica-se que houve aumento da maturidade em integridade pública em todos os órgãos e entidades assessorados.

As instituições que, na assessoria, conseguem atingir o Nível 3 Pleno, ou seja, que conseguiram atender a todos os KPA até o nível 3, recebem como incentivo o reconhecimento formal da CGU. No primeiro ciclo de assessorias, em 2025, das 80 entidades assessoradas, 5 atingiram o Nível 3 Pleno. Em 2026, observa-se um melhor entendimento das entidades sobre o MMIP, o processo de autoavaliação e de assessoria da CGU, o que repercute em melhor pontuação e maior número de entidades atingindo o nível 3 Pleno: de 34 assessorias concluídas (do total de 68 planejadas), 9 atingiram o nível máximo avaliado.

A melhoria da pontuação demonstra o avanço na maturidade em integridade pública das instituições assessoradas. Os resultados sinalizam que a atuação da CGU nas assessorias baseadas no MMIP tem sido exitosa no atingimento de seus objetivos.

Em uma perspectiva mais ampla, a evolução da maturidade em integridade contribui para aumentar a previsibilidade, a padronização e a capacidade de sustentação institucional das ações. Essas capacidades são especialmente relevantes para a continuidade das políticas públicas, na medida em que reduzem a dependência de iniciativas individuais e fortalecem mecanismos institucionais capazes de preservar decisões e processos relevantes diante de mudanças organizacionais ou de gestão.

Os impactos esperados, portanto, ultrapassam os limites da própria gestão da integridade. Ao contribuir para decisões mais qualificadas, prevenção de vulnerabilidades, integração das áreas e fortalecimento da cultura organizacional, a Assessoria contribui positivamente para a efetividade das políticas públicas, para o cumprimento da missão institucional e para a geração de valor público. Em consequência, o fortalecimento da integridade também contribui para a credibilidade das instituições e para a confiança da sociedade na Administração Pública.

Na assessoria, a orientação técnica da CGU favorece, ainda, uma visão mais abrangente do Sitai e o compartilhamento de boas práticas para o desenvolvimento do sistema como um todo.

8. Conclusão

A experiência analisada evidencia que a Assessoria em Integridade Pública conduzida pela Controladoria-Geral da União baseada no Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP) constitui importante instrumento de indução do desenvolvimento da gestão da integridade nos órgãos e nas entidades que integram o Sitai. Mais do que um procedimento de avaliação ou verificação de conformidade, a Assessoria vem se consolidando como um processo de apoio técnico, orientação e aprendizagem institucional,

CC BY

orientado à construção de capacidades que permitam às organizações incorporar a integridade de forma progressiva e sustentável à sua gestão.

A trajetória entre a experiência pioneira do PRISMA, realizada no FNDE em 2023, e o ciclo de Assessorias estruturado a partir do MMIP, exemplificado pela atuação no MDIC, demonstra um processo de aprendizagem e aprimoramento do próprio modelo de atuação da CGU. As experiências práticas contribuíram não apenas para o desenvolvimento das entidades assessoradas, mas também para o aperfeiçoamento dos instrumentos, procedimentos e referenciais utilizados na gestão da integridade pública federal. Nesse sentido, a Assessoria configura-se como uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que apoia o desenvolvimento das capacidades institucionais das entidades, produz conhecimento e aprendizados que retroalimentam a atuação do órgão central do SITAI.

Os casos analisados reforçam, ainda, que a evolução da maturidade em integridade não decorre exclusivamente da existência de normas, estruturas ou procedimentos formalmente instituídos. A efetividade da gestão da integridade depende de sua internalização pela organização, do comprometimento da alta administração, da atuação articulada da USI e da participação das diferentes áreas, funções e atores que integram a instituição e que estão fora dela. A construção de uma cultura de integridade constitui, portanto, processo gradual, contínuo e compartilhado, que não se encerra com o alcance de determinado nível do MMIP.

Nesse contexto, o MMIP assume papel relevante ao oferecer uma referência estruturada para o diagnóstico, a identificação de lacunas e a definição de caminhos de aprimoramento. Entretanto, sua utilização deve preservar o caráter de desenvolvimento contínuo que orienta o modelo. O avanço sustentável do MMIP exige que as práticas sejam apropriadas pela organização e permaneçam efetivas para além do ciclo de avaliação ou da atuação da equipe de Assessoria.

Também se evidencia como desafio para a CGU a consolidação e o aprimoramento do próprio processo de Assessoria, especialmente quanto à padronização dos fluxos, à institucionalização dos procedimentos, à rastreabilidade das informações, à transparência dos resultados e à disponibilização de instrumentos que apoiem as entidades na continuidade de sua trajetória de desenvolvimento. As iniciativas já empreendidas nesse sentido demonstram que a atuação do órgão central também se encontra em processo de amadurecimento, acompanhando a expansão e a consolidação do Sitai.

Os impactos esperados do avanço da maturidade em integridade pública organizacional ultrapassam, assim, os limites da própria função de integridade. Uma gestão da integridade internalizada e articulada à estratégia organizacional amplia a capacidade institucional de antecipar vulnerabilidades, qualificar a gestão de riscos, integrar informações e subsidiar decisões mais consistentes. Ao contribuir para maior previsibilidade, padronização e sustentabilidade dos processos, também reduz a dependência de esforços individuais e fortalece a continuidade institucional diante de mudanças de gestão e de contexto.

Dessa forma, a Assessoria em Integridade Pública pode ser compreendida como mecanismo de colaboração para o fortalecimento institucional da assessorada. Sua efetividade, contudo, depende da construção de uma relação de confiança entre CGU e os órgãos e entidades assessoradas, na qual o órgão central exerce seu papel de orientação e apoio técnico, sem substituir o protagonismo do gestor na condução da gestão da integridade organizacional.

Conclui-se, portanto, que o principal resultado a ser perseguido é a consolidação de organizações capazes de sustentar, de maneira autônoma e contínua, práticas de integridade incorporadas aos seus processos decisórios e à sua cultura. Nessa trajetória, a maturidade constitui meio, e não fim: seu propósito último é contribuir para instituições públicas mais íntegras, resilientes e capazes de cumprir sua missão, proteger o interesse público legítimo e entregar políticas públicas de maior qualidade à sociedade.

A continuidade desse processo representa, ainda, uma oportunidade para o fortalecimento integrado do próprio SITAI. À medida que as instituições avançam em maturidade e compartilham conhecimentos, experiências e boas práticas, amplia-se a capacidade coletiva do Sistema de desenvolver uma gestão da integridade pública cada vez mais preventiva, estratégica, integrada e orientada à geração de valor público. A consolidação dessa perspectiva poderá contribuir não apenas para o aprimoramento das organizações individualmente consideradas, mas para o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas federais e para a construção de uma Administração Pública cada vez mais comprometida com a efetividade de sua atuação e com o interesse público legítimo.

CC BY

Referências

BRASIL. Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Plano Plurianual 2024–2027. Brasília, DF: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/paginas/paginas-ppa-2024-2027/lei-do-ppa. Acesso em: 16 set. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Modelo de Maturidade em Integridade Pública: versão 2.0. Brasília, DF: CGU, 2026. Disponível em: https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/server/api/core/bitstreams/9d87ac9c-97e4-421f-8426-12867834ac6d/content. Acesso em: 16 set. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Plano de Integridade e Combate à Corrupção 2025–2027. Brasília, DF: CGU, 2024a. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/plano-de-integridade-e-combate-a-corrupcao-2025-2027/. Acesso em: 16 set. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Plano Estratégico Institucional 2024–2027. Brasília, DF: CGU, 2024b. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/planejamento-estrategico. Acesso em: 16 set. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Portaria Normativa CGU nº 83, de 7 de junho de 2023. Institui o Programa de Promoção da Integridade por Mentoria e Assessoramento para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal – Prisma. Disponível em: https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/server/api/core/bitstreams/a5a4822f-7fae-4eab-b944-87dcd8c5cb1f/content. Acesso em: 16 set. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Portaria Normativa CGU nº 234, de 6 de novembro de 2025. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Gestão da Integridade do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: CGU, 2025a. Disponível em: https://www.gov.br/ana/pt-br/acesso-a-informacao/integridade/normativos/arquivos/portaria-normativa-cgu-no-234-de-6-de-novembro-de-2025-portaria-normativa-cgu-no-234-de-6-de-novembro-de-2025-dou-imprensa-nacional.pdf. Acesso em: 16 set. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Relatório de Integridade no FNDE – Prisma. Brasília, DF: CGU, 2025b. Disponível em: https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/server/api/core/bitstreams/9b5a785e-2ec1-4029-8932-5c065ba01dac/content. Acesso em: 16 set. 2026.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). OECD Recommendation of the Council on Public Integrity. Paris: OECD, 2017. Disponível em: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435. Acesso em: 16 set. 2026.

CC BY