# A integridade pública como instrumento de transformação institucional: o caso do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) na construção de uma cultura organizacional íntegra

**Aline Damasceno Ferreira Schleicher**[1]
*Secretária-Executiva Adjunta do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços*

**João Gabriel Miranda Alves Pereira**[2]
*Chefe da Assessoria Especial de Controle Interno no Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços*

## Resumo

O presente artigo analisa a importância da integridade pública como instrumento estratégico para a consolidação de políticas públicas mais eficientes, transparentes e orientadas ao interesse coletivo. A partir do relato de experiência do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), discute-se o papel da assessoria conduzida pela Controladoria-Geral da União (CGU) no processo de amadurecimento institucional relacionado à implementação do plano de integridade do órgão. O estudo evidencia que a integridade pública ultrapassa a lógica meramente normativa e de conformidade, envolvendo aspectos relacionados à cultura organizacional, comunicação institucional, participação dos colaboradores e fortalecimento das lideranças. Observa-se que a construção de ambientes íntegros exige ações transversais, participação ativa da alta administração e desenvolvimento contínuo de mecanismos de sensibilização e prevenção de riscos. O artigo demonstra ainda que a aproximação colaborativa entre a CGU e o Ministério possibilitou não apenas alinhamento técnico, mas também um processo de humanização institucional, especialmente em um contexto de recriação administrativa do órgão. Conclui-se que a integridade pública representa elemento essencial para o fortalecimento da governança pública e para a geração de valor público sustentável.

**Palavras-chave:** integridade pública, governança, cultura organizacional, gestão pública, transparência

1. gabseadj@mdic.gov.br

2. aeci.mdic@mdic.gov.br



CC BY

## 1. Introdução

A integridade pública tornou-se, nos últimos anos, um dos principais eixos estruturantes da governança pública brasileira. Mais do que mecanismos de controle e conformidade, a integridade passou a ser compreendida como elemento estratégico para a construção de políticas públicas eficientes, transparentes e alinhadas ao interesse coletivo.

Nesse contexto, o Decreto nº 11.529/2023 representou importante marco normativo ao ampliar a compreensão sobre integridade pública, incentivando órgãos e entidades da administração federal a desenvolverem políticas mais abrangentes e integradas. A mudança de paradigma trouxe desafios significativos para instituições públicas, sobretudo aquelas que enfrentavam processos internos de reorganização administrativa.

O presente artigo tem como objetivo discutir a implementação da política de integridade pública no Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), considerando especialmente o processo de assessoria realizado em parceria com a Controladoria-Geral da União (CGU). A análise parte de um relato de caso prático, destacando os impactos institucionais da experiência, os desafios enfrentados e os avanços observados na consolidação de uma cultura organizacional voltada à integridade.

O estudo sustenta que a integridade pública somente se efetiva quando compreendida como prática transversal, incorporada ao cotidiano institucional e compartilhada entre lideranças, servidores e colaboradores.

## 2. Integridade pública e governança institucional

Historicamente, a administração pública brasileira associou o tema da integridade aos mecanismos de controle, auditoria e responsabilização disciplinar. Entretanto, as transformações recentes na gestão pública ampliaram esse entendimento, passando a considerar a integridade como elemento estruturante da governança institucional.

Nesse novo cenário, áreas como corregedoria, ouvidoria, controle interno e gestão de riscos deixam de atuar isoladamente e passam a integrar uma lógica sistêmica de prevenção, transparência e promoção de valores éticos.

O caso do MDIC evidencia precisamente essa mudança de perspectiva. Embora as áreas de integridade ocupassem posição estratégica dentro da estrutura ministerial, havia dificuldade por parte dos servidores em compreender as especificidades e finalidades de cada instância. Tal realidade demonstra que a simples existência formal de estruturas de integridade não garante, por si só, sua efetividade institucional.

A experiência relatada demonstra que a integração entre essas áreas foi fundamental para consolidar uma atuação transversal, permitindo maior alinhamento institucional e fortalecimento das ações voltadas à promoção da ética pública.

Além disso, destaca-se que a atuação da CGU durante o processo de assessoria apresentou características distintas dos modelos tradicionais de auditoria. Diferentemente de abordagens fiscalizatórias centradas na responsabilização, a assessoria foi percebida como um processo colaborativo de construção conjunta, promovendo diálogo, escuta institucional e alinhamento de expectativas.

Esse aspecto foi particularmente relevante diante do contexto vivido pelo MDIC. A recriação do Ministério em 2023, após período de incorporação ao Ministério da Economia, produziu impactos significativos sobre a cultura organizacional, os fluxos administrativos e a identidade institucional dos servidores. Nesse sentido, a sensibilidade demonstrada pela assessoria da CGU permitiu reconhecer os desafios específicos enfrentados pelo órgão, contribuindo para um processo mais humanizado de implementação da política de integridade.

## 3. Cultura organizacional e engajamento institucional

Um dos principais pontos observados no relato de experiência refere-se à necessidade de ampliar a compreensão da integridade pública para além da conformidade normativa. A construção de uma cultura institucional íntegra exige o envolvimento coletivo, a comunicação efetiva e a participação contínua dos diferentes atores organizacionais.

Nesse aspecto, o MDIC desenvolveu iniciativas relevantes de sensibilização institucional, buscando aproximar o tema da integridade do cotidiano dos servidores e colaboradores. Destaca-se a realização do "Café com Integridade", iniciativa voltada aos trabalhadores terceirizados do Ministério.

O envolvimento dos trabalhadores terceirizados revelou-se especialmente significativo. Frequentemente não incluídos nos processos institucionais, os colaboradores terceirizados passaram a participar ativamente das discussões sobre integridade, ambiente de trabalho e canais institucionais de denúncia e acolhimento.


CC BY

O relato demonstra que muitos desses profissionais desconheciam, por exemplo, a possibilidade de utilização dos canais de ouvidoria ou sua inserção nas políticas institucionais de integridade. A escuta promovida durante as ações permitiu identificar questões práticas do cotidiano institucional que não eram percebidas pela gestão.

Esse processo evidencia que políticas de integridade somente alcançam efetividade quando conseguem incorporar a todos os que participam da dinâmica organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se à comunicação institucional. Conforme destacado no relato, a mudança cultural exige ações permanentes de sensibilização, diálogo e aproximação. A atuação direta das áreas de integridade junto às equipes e setores do Ministério demonstrou que o processo de transformação institucional depende de relações interpessoais, confiança e construção gradual de entendimento coletivo.

## 4. O papel da alta liderança na promoção da integridade

A literatura sobre governança pública reconhece a alta liderança como elemento fundamental para a consolidação de programas de integridade. No caso analisado, esse fator aparece de forma recorrente como condição essencial para o sucesso das ações implementadas.

A alta administração do MDIC compreendeu a relevância estratégica do tema e ofereceu apoio institucional efetivo às áreas responsáveis pela implementação das políticas de integridade. A participação ativa das lideranças institucionais contribuiu para legitimar as ações desenvolvidas e fortalecer a percepção de prioridade institucional.

Entretanto, o relato também evidencia que o apoio formal da liderança, embora indispensável, não é suficiente isoladamente. A integridade exige participação ativa da gestão em todas as etapas do processo, incluindo formulação, implementação, comunicação e acompanhamento das ações.

A presença das lideranças em workshops, reuniões e atividades de sensibilização transmitiu aos servidores e colaboradores a mensagem de que a integridade não representa apenas uma obrigação burocrática, mas um valor institucional prioritário.

Além disso, a autonomia concedida às áreas técnicas permitiu que as ações fossem desenvolvidas de maneira mais estratégica e alinhada às necessidades concretas do Ministério.

## 5. Desafios da implementação da integridade pública

Apesar dos avanços observados, o relato demonstra que a implementação de uma cultura de integridade enfrenta desafios permanentes.

O primeiro deles refere-se à necessidade de ampliar a capilaridade do tema dentro das áreas finalísticas do órgão. Ainda existe resistência ou dificuldade de compreensão por parte de servidores que associam integridade exclusivamente à conformidade normativa ou ao controle burocrático.

A superação dessa visão exige demonstração prática de que a integridade está diretamente relacionada à qualidade das políticas públicas entregues à sociedade.

Outro desafio importante diz respeito à antecipação de riscos institucionais. A gestão preventiva de riscos ainda representa dificuldade significativa para muitos órgãos públicos, especialmente diante de estruturas administrativas complexas e em constante transformação.

Além disso, o fortalecimento da cultura organizacional demanda continuidade institucional. Mudanças culturais não ocorrem de forma imediata, exigindo ações permanentes de comunicação, capacitação e sensibilização.

No caso do MDIC, ações relacionadas ao combate ao assédio e à discriminação, à prevenção de conflitos de interesses e à proteção de dados demonstram avanços importantes na construção de uma abordagem mais ampla e integrada da integridade pública.

## 6. Conclusão

A experiência do MDIC demonstra que a integridade pública constitui instrumento estratégico para o fortalecimento da governança e da capacidade estatal de produzir valor público.

Mais do que estruturas formais de controle, a integridade depende da construção de ambientes institucionais baseados em confiança, participação, diálogo e compromisso ético coletivo.

O processo de assessoria realizado pela CGU revelou-se fundamental não apenas pelo suporte técnico oferecido, mas principalmente pela construção colaborativa de entendimentos e pelo reconhecimento das especificidades institucionais do Ministério.


CC BY

A experiência analisada evidencia que políticas de integridade bem-sucedidas exigem participação ativa da alta liderança, integração entre áreas estratégicas, comunicação institucional efetiva e inclusão de todos os colaboradores no processo organizacional.

Conclui-se, portanto, que a integridade pública deve ser compreendida como prática transversal e contínua, indispensável para a consolidação de instituições públicas mais transparentes, eficientes e comprometidas com o interesse coletivo.

## 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: seção 1, Brasília, DF, 17 maio 2023.



CC BY