Conflito de interesses na Administração Pública Federal: prevenir é também uma responsabilidade da Gestão de Pessoas

Lucíola Maurício de Arruda[1]
Diretora de Gestão de Pessoas da Secretaria de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Rudson Pereira Costa da Silva[2]
Coordenador-Geral de Controle e Atendimento de Pessoal da Diretoria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Serviços Compartilhados do MGI

1. Introdução

A Administração Pública Federal vive um processo de transformação em que eficiência, inovação e entrega de valor à sociedade precisam caminhar lado a lado com ética, transparência e integridade. Nesse contexto, o conflito de interesses merece ser tratado não apenas como uma questão jurídica ou disciplinar, mas como um importante risco à confiança nas instituições públicas e à legitimidade das decisões administrativas.

A Lei nº 12.813/2013 estabelece que conflito de interesses é a situação decorrente do confronto entre interesses públicos e privados que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. A legislação também deixa claro que sua configuração independe da existência de dano ao patrimônio público ou do recebimento de vantagem pelo agente público ou por terceiro (Brasil, 2013).

Essa definição é particularmente relevante porque desloca o debate de uma lógica exclusivamente punitiva para uma perspectiva de prevenção. O conflito de interesses não começa necessariamente quando uma irregularidade é consumada. Muitas vezes, ele começa muito antes, quando surge uma dúvida que não é adequadamente identificada, comunicada ou tratada.

É justamente nesse espaço entre a norma e a prática que a Gestão de Pessoas exerce papel estratégico. A experiência do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) demonstra que a prevenção depende de fluxos claros, orientação tempestiva, capacitação contínua, comunicação acessível e, sobretudo, de uma cultura organizacional que estimule o servidor a perguntar antes de agir.

2. Conflito de interesses: uma questão de integridade, não apenas de conformidade

É comum que temas relacionados à integridade sejam associados imediatamente a controle, fiscalização e punição. Embora esses elementos sejam indispensáveis, uma política madura de integridade precisa atuar prioritariamente sobre a prevenção.

A legislação determina que o agente público deve agir de modo a prevenir ou impedir possível conflito de interesses e, diante de dúvida, consultar as instâncias competentes. Portanto, consultar previamente não representa uma confissão de irregularidade. Ao contrário: é uma demonstração de responsabilidade funcional (CGU, s. d.a).

Essa mudança de perspectiva é fundamental. O servidor público exerce atividades legítimas em sua vida privada. Pode desenvolver atividades acadêmicas, participar de eventos, produzir conhecimento, exercer determinadas atividades profissionais ou manter vínculos que, em princípio, não são incompatíveis com o serviço público. O desafio consiste em identificar situações nas quais esses interesses possam se confrontar com as atribuições públicas ou gerar influência indevida sobre decisões.

1. luciola.arruda@gestao.gov.br
2. rudson.silva@gestao.gov.br

CC BY

O próprio Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses (SeCI), mantido pela Controladoria-Geral da União (CGU), foi estruturado para permitir consultas sobre situações concretas e pedidos de autorização para determinadas atividades privadas, oferecendo ao agente público um mecanismo preventivo de segurança decisória (CGU, s. d.b).

Por isso, uma instituição que recebe muitas consultas não deve necessariamente interpretar esse dado como sinal de fragilidade. Pode ser justamente o contrário. Um volume expressivo de consultas pode indicar que os servidores conhecem os canais, confiam neles e estão buscando orientação antes de assumir riscos. No caso do MGI, essa leitura é particularmente importante: cada consulta pode ser compreendida como uma oportunidade de aprendizagem institucional.

3. O papel estratégico da Gestão de Pessoas

Na Administração Pública contemporânea, a Gestão de Pessoas não pode ser reduzida às atividades de cadastro, folha de pagamento, benefícios ou movimentação funcional. Embora essas funções continuem essenciais, a área possui uma dimensão estratégica diretamente relacionada à construção da cultura organizacional.

A Gestão de Pessoas acompanha o servidor desde seu ingresso na Administração e permanece presente em diferentes momentos de sua trajetória funcional. Essa proximidade cria uma oportunidade privilegiada para orientar comportamentos, disseminar valores institucionais e prevenir riscos.

No MGI, a Diretoria de Gestão de Pessoas exerce papel relevante no tratamento das consultas e pedidos de autorização relacionados ao conflito de interesses. Conforme o caso analisado, cabe à DGP receber as demandas, verificar requisitos, reunir documentação, instruir o processo, registrar as informações nos sistemas, encaminhar a documentação à Secretaria-Executiva da Comissão de Ética e comunicar o resultado ao interessado (MGI, 2023). A DGP, contudo, não substitui a Comissão de Ética na análise do mérito ético.

Essa divisão de responsabilidades revela uma importante lição de governança: cada instância deve saber exatamente qual é seu papel. A Gestão de Pessoas funciona como uma porta de entrada qualificada e como guardiã do fluxo, enquanto as instâncias de ética e controle exercem suas competências próprias.

Mas existe uma segunda dimensão, talvez ainda mais importante: a dimensão pedagógica.

A DGP precisa transformar uma linguagem jurídica e normativa, muitas vezes complexa, em orientação que faça sentido para a vida cotidiana do servidor. É preciso explicar, com exemplos concretos, o que pode representar risco, quando uma consulta é necessária, quais informações devem ser apresentadas e quais canais devem ser utilizados.

Essa abordagem contribui para criar uma cultura na qual perguntar seja visto como atitude de maturidade, e não como sinal de culpa.

4. A liderança como exemplo de integridade

Nenhuma política de integridade será plenamente eficaz se permanecer restrita às áreas técnicas. A liderança possui papel decisivo na formação da cultura organizacional.

Dirigentes influenciam comportamentos não apenas por meio das decisões formais, mas também pelo exemplo cotidiano. Quando uma autoridade trata uma dúvida sobre conflito de interesses com seriedade, transparência e naturalidade, transmite ao corpo funcional a mensagem de que a integridade faz parte da gestão.

O caso prático destaca justamente essa dimensão ao mencionar a formação e sensibilização de autoridades no âmbito do Pró-Integridade. A Portaria MGI nº 6.725/2024 disciplina o programa de integridade do Ministério e reforça a importância da formação em temas relacionados à integridade. A norma institui o Pró-Integridade como instrumento voltado à prevenção, detecção, remediação e punição de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta (MGI, 2024).

Essa orientação é especialmente relevante porque conflitos de interesses podem envolver posições de elevada responsabilidade, acesso a informações estratégicas e relações institucionais com atores externos.

A liderança, portanto, não deve apenas cumprir os treinamentos obrigatórios. Deve incorporar a integridade à tomada de decisão, à gestão de equipes e à comunicação institucional.

5. Da norma ao serviço: a experiência do MGI

Uma das principais contribuições no âmbito do MGI é mostrar que boas normas precisam ser transformadas em serviços acessíveis.

O Catálogo de Serviços do ColaboraGov — Centro de Serviços Compartilhados do MGI representa, nesse sentido, uma iniciativa relevante. Ao organizar serviços como

CC BY

consulta sobre conflito de interesses, licença para tratar de interesses particulares e remuneração compensatória, a Administração aproxima a norma do cotidiano do servidor.

Essa lógica é replicável. Não basta disponibilizar uma portaria em um repositório institucional. É necessário oferecer ao usuário uma orientação clara: o que fazer, quando fazer, quais documentos apresentar, qual canal utilizar, quais são os prazos e onde obter esclarecimentos.

Em outras palavras, precisamos transformar o conhecimento normativo em experiência de serviço.

Essa abordagem também reduz a assimetria de informação. O servidor não deveria depender de conhecimento informal ou de interpretações transmitidas entre colegas para saber como agir diante de uma dúvida de integridade.

Outro aspecto relevante é a tempestividade. Um canal que responde de maneira excessivamente lenta pode estimular decisões precipitadas. Já um canal acessível, confiável e previsível aumenta a probabilidade de que a consulta ocorra antes da situação de risco.

6. Consultas como inteligência institucional

Há ainda uma dimensão pouco explorada: as consultas de conflito de interesses podem produzir inteligência para a Gestão de Pessoas.

Se determinadas dúvidas aparecem repetidamente, isso pode indicar uma lacuna de comunicação. Se uma determinada unidade apresenta número elevado de consultas, talvez seja necessário aprofundar a orientação naquele ambiente. Se novas modalidades de trabalho, consultorias, atividades acadêmicas ou relações profissionais começam a aparecer, os materiais de orientação precisam acompanhar essas mudanças.

Assim, a consulta deixa de ser apenas um processo administrativo individual e passa a constituir uma fonte de aprendizagem organizacional.

A experiência do MGI aponta exatamente nessa direção ao defender que os padrões identificados nas consultas podem subsidiar capacitações, materiais orientativos, aperfeiçoamento do catálogo de serviços e até mudanças normativas.

Essa é uma importante mudança de paradigma: cada dúvida respondida pode evitar um problema futuro e, ao mesmo tempo, melhorar a capacidade institucional de prevenir novos riscos.

7. O desafio de construir uma cultura preventiva

O maior desafio, contudo, não está apenas em criar sistemas ou publicar normas. Está em construir uma cultura.

Uma cultura de integridade é aquela em que as pessoas sabem o que fazer quando não têm certeza sobre o que fazer. Parece simples, mas essa é uma das maiores conquistas que uma organização pública pode alcançar.

Para isso, é necessário comunicar continuamente, utilizar linguagem simples, apresentar situações concretas e estimular o diálogo. Também é preciso evitar que o servidor perceba a consulta como uma ameaça à sua autonomia ou como um procedimento destinado a puni-lo.

A mensagem precisa ser outra: é melhor perguntar antes do que justificar depois.

Essa cultura exige integração entre Gestão de Pessoas, Comissão de Ética, Corregedoria, Ouvidoria, Assessoria de Controle Interno e demais instâncias de integridade. A própria arquitetura contemporânea da integridade pública federal aponta para essa atuação integrada. O Decreto nº 11.529/2023 instituiu o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, fortalecendo uma visão sistêmica da integridade (Brasil, 2023).

8. Conclusão

Na nossa perspectiva, como gestores de pessoas, a principal lição do caso analisado é que conflito de interesses não deve ser tratado como um problema que pertence exclusivamente às áreas de ética ou controle. Ele é um tema de gestão.

É tema de Gestão de Pessoas porque envolve comportamento, decisão, trajetória profissional, orientação funcional, desenvolvimento de competências e cultura organizacional.

É tema de liderança porque dirigentes definem, pelo exemplo, aquilo que a organização considera realmente importante.

É tema de governança porque exige papéis claros, fluxos definidos, responsabilidades, prazos e mecanismos de controle.

E, acima de tudo, é tema de cidadania porque a finalidade última da prevenção é proteger o interesse público e preservar a confiança da sociedade no Estado.

CC BY

A experiência do MGI demonstra que uma política madura precisa combinar norma, tecnologia, serviço, capacitação e cultura. A DGP, nesse processo, deve orientar antes, capacitar sempre, organizar fluxos, acolher dúvidas e criar segurança para que o servidor possa tomar decisões responsáveis.

O verdadeiro sucesso de uma política de prevenção ao conflito de interesses não está em quantas irregularidades foram identificadas e punidas, mas em quantas situações de risco foram evitadas porque alguém soube reconhecer a dúvida, procurou orientação e recebeu uma resposta adequada.

Por isso, mais do que perguntar se temos mecanismos suficientes para punir o conflito de interesses, devemos perguntar: estamos criando condições para que ele não aconteça?

Essa é, a nosso ver, a verdadeira contribuição da Gestão de Pessoas para a integridade pública: transformar a prevenção em comportamento, o comportamento em cultura e a cultura em confiança institucional.

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 e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11529.htm. Acesso em: 12 ago. 2026.

BRASIL. *Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.* Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm. Acesso em: 12 ago. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Prevenção a conflito de interesses.* Brasília, DF: CGU, [s. d.]a. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-publica/prevencao-a-conflito-de-interesses/prevencao-a-conflito-de-interesses. Acesso em: 12 ago. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses – SeCI*. Brasília, DF: CGU, [s. d.]b. Disponível em: https://seci.cgu.gov.br/seci/Login/Externo.aspx?ReturnUrl=%2fseci%2fSite%2fDefault.aspx. Acesso em: 12 ago. 2026.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). *Portaria MGI nº 6.725, de 16 de setembro de 2024*. Disciplina o Programa de Integridade do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – Pró-Integridade. Brasília, DF, 2024. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mgi-n-6.725-de-16-de-setembro-de-2024-585124931. Acesso em: 12 ago. 2026.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). *Portaria MGI/ME nº 3.115, de 28 de julho de 2023*. Regulamenta a consulta sobre a existência de conflito de interesses e o pedido de autorização para o exercício de atividade privada por agente público em exercício no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Boletim de Gestão de Pessoas, Brasília, DF, ano 7, ed. 8.1, 1º ago. 2023. Disponível em: https://boletim.sigepe.gov.br/publicacao/detalhar/202453. Acesso em: 12 ago. 2026.

CC BY