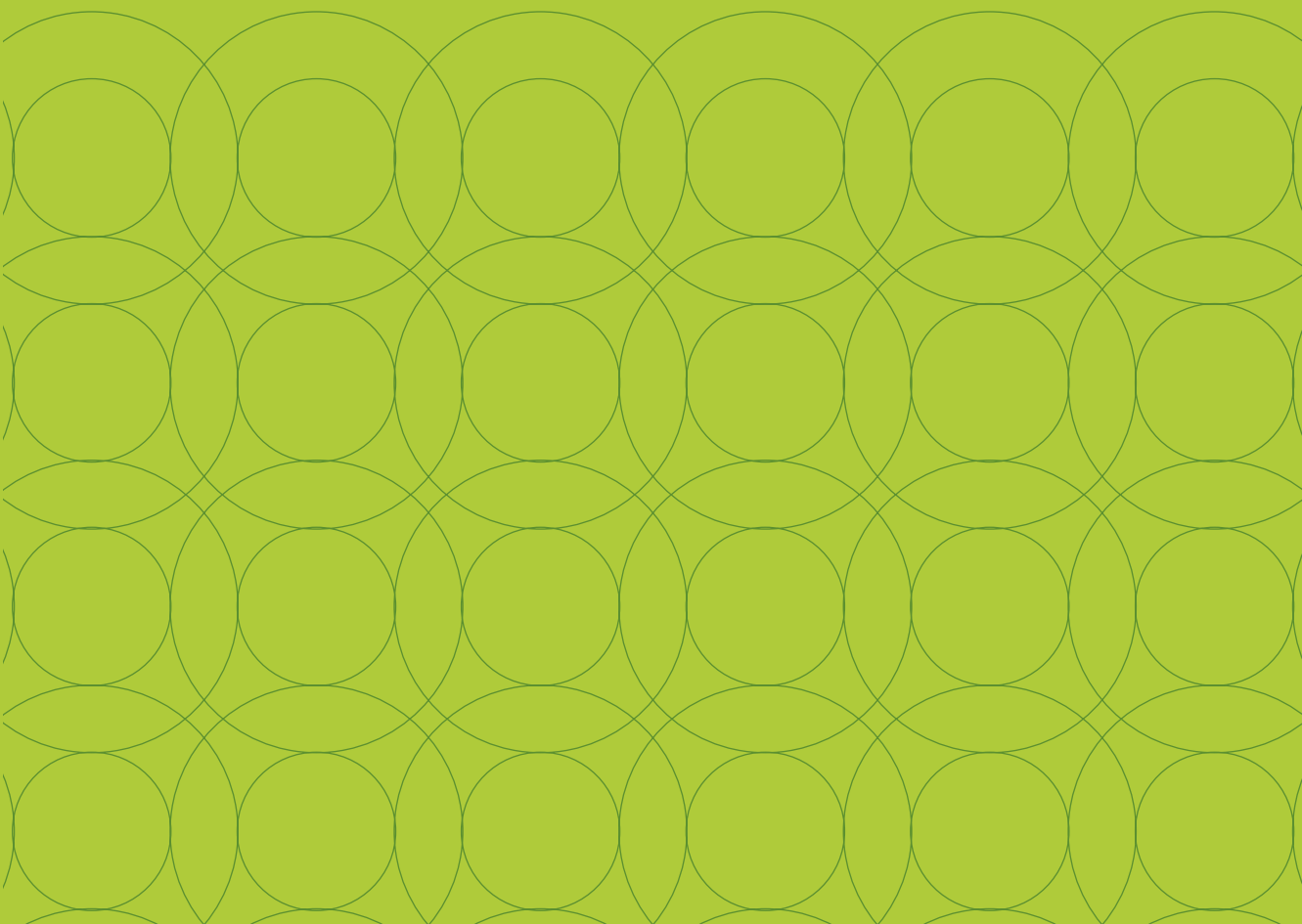


INTEGRIDADE PÚBLICA ALÉM DO COMBATE À CORRUPÇÃO: O PAPEL ESTRUTURANTE DA GESTÃO DE PESSOAS

Vânia Vieira

Renata Vilhena

República.org



REVISÃO:

Ana Luiza Pessanha República.org

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO:

Jordana Leite

As opiniões contidas neste documento não refletem o posicionamento da totalidade dos integrantes de nenhuma das instituições envolvidas e são de responsabilidade do autor.

VÂNIA VIEIRA é Doutora em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Direito Administrativo pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Compliance pelo Instituto de Direito Penal Económico e Europeu (IDPEE) da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra em parceria com o Instituto Brasileiro de Ciências Criminais (IBCCRIM). Bacharel em Direito pela UFMG e em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro de Minas Gerais. É Professora dos Programas de Mestrado Profissional em Direito e em Gestão Pública do IDP e pesquisadora do Núcleo de Direito Setorial e Regulatório da UnB. É Procuradora Federal da Advocacia-Geral da União (AGU), com mais de 20 anos de serviço público. Ao longo de sua trajetória profissional, exerceu funções estratégicas em órgãos federais e subnacionais nas áreas jurídica, de controle e de gestão, com destaque para sua atuação por mais de uma década na Controladoria-Geral da União (CGU), onde liderou o desenho e implementação das políticas nacionais de prevenção e combate à corrupção, promoção da transparência, acesso à informação e integridade pública que estruturam o atual sistema anticorrupção brasileiro.

RENATA VILHENA é autora de diversas obras nacionais e internacionais, Professora Associada da Fundação Dom Cabral desde janeiro de 2015. Atua em diversas áreas da gestão pública tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, liderança e gestão de pessoas, dentre outras. Preside o Conselho de Administração do República.org, e da MGS - Minas Gerais Administração e Serviços S.A, integra a Governança do Movimento Pessoas a Frente e atua como conselheira em empresas privadas. Foi Secretária de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais de 2007 a 2014, graduada em estatística pela UFMG, participou do Programa de Gestão Avançada - PGA, da Fundação Dom Cabral em parceria com INSEAD Business School, é Especialista Lato Sensu em Gestão Pública e Legislação Urbana pela Universidade Cândido Mendes - Minas Gerais, Doutora Honoris Causa pela Universidade estadual de Montes Claros. Foi servidora pública estadual de carreira da Secretaria de Planejamento e Gestão desde 1985 até 2021, onde ocupou vários cargos gerenciais nessa Pasta e no Governo Federal.

1. INTRODUÇÃO 06

2. REFERENCIAL TEÓRICO CONSOLIDADO 08

2.1. A ABORDAGEM ECONÔMICA: CORRUPÇÃO COMO CÁLCULO RACIONAL 08

2.2. A ABORDAGEM INSTITUCIONALISTA: QUALIDADE DO GOVERNO E UNIVERSALISMO 09

2.3. A ABORDAGEM DA AÇÃO COLETIVA: CORRUPÇÃO COMO EQUILÍBRIO SOCIAL 10

2.4. A ABORDAGEM SOCIOLÓGICA: NORMAS, CULTURA E NORMALIZAÇÃO 11

2.5. A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL: A PSICOLOGIA DA (DES) ONESTIDADE 13

2.6. A BUROCRACIA DE NÍVEL DE RUA: DISCRICIONARIEDADE NA LINHA DE FRENTE 14

2.7. GOVERNANÇA, CAPACIDADE ESTATAL E INTEGRIDADE 14

2.8. INTEGRIDADE PÚBLICA COMO ABORDAGEM SISTÊMICA 15

2.9. SÍNTESE INTEGRATIVA: COMO AS ABORDAGENS SE CONECTAM 16

3. MAPEAMENTO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INTERFACES COM A GESTÃO DE PESSOAS 18

4. DIAGNÓSTICO DO CONTEXTO BRASILEIRO 22

4.1. TRAJETÓRIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO E DA INTEGRIDADE NO BRASIL 22

4.2. O MARCO NORMATIVO: INTEGRIDADE E GESTÃO DE PESSOAS 23

4.3. O BRASIL NO *OECD ANTI-CORRUPTION AND INTEGRITY OUTLOOK 2026* 25

5. PROPOSTAS DE ATUAÇÃO POR EIXOS DE GESTÃO DE PESSOAS 28

5.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: CONSOLIDAR E EXPANDIR A MERITOCRACIA 29

5.2. SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E CAPACITAÇÃO EM INTEGRIDADE 32

5.3. LIDERANÇA ÉTICA E CULTURA ORGANIZACIONAL 35

5.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ESTRUTURA DE INCENTIVOS 39

5.5. MECANISMOS DE *ACCOUNTABILITY* INTERNA E PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE 42

5.6. GESTÃO DE CONFLITO DE INTERESSES E CÓDIGOS DE CONDUTA 46

6. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS E AGENDA DE IMPLEMENTAÇÃO

49

6.1. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO 49

6.2. AGENDA DE IMPLEMENTAÇÃO 54

6.3. CONDIÇÕES DE SUCESSO 57

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 60

1. INTRODUÇÃO

A corrupção é um fenômeno que compromete a capacidade do Estado de entregar serviços públicos de qualidade, mina a confiança dos cidadãos nas instituições e distorce a alocação de recursos em detrimento dos mais vulneráveis. **Os sistemas de integridade pública, entendidos como o conjunto articulado de normas, instituições, processos e mecanismos de prevenção, detecção e sanção à corrupção, orientados a promover a ética e a transparência no exercício da função pública (OCDE, 2017), constituem a resposta institucional a esse desafio.** Embora avanços normativos significativos tenham sido alcançados nas últimas duas décadas, tanto no plano internacional quanto no contexto brasileiro, persiste uma lacuna importante: a articulação entre os sistemas de integridade e as políticas de gestão de pessoas (GP) permanece insuficientemente explorada, tanto na literatura acadêmica quanto na prática institucional.

A gestão estratégica de pessoas influencia diretamente o modo como os servidores ingressam, se desenvolvem, são avaliados, recompensados e liderados no interior das organizações públicas (Meyer-Sahling, Mikkelsen & Schuster, 2018). **Cada um desses processos constitui, simultaneamente, uma oportunidade de fortalecimento da integridade e um espaço de vulnerabilidade aos riscos de corrupção.** O recrutamento por critérios não meritocráticos pode franquear o acesso de indivíduos comprometidos com redes de patronagem; a ausência de programas de socialização ética pode permitir a normalização de práticas corruptivas; sistemas de avaliação de desempenho disfuncionais podem premiar a lealdade pessoal em detrimento da competência e da integridade; e a falta de canais seguros de denúncia pode perpetuar um equilíbrio de silêncio que protege transgressores.

A presente nota técnica tem por objetivo analisar como a política de gestão de pessoas pode contribuir para o fortalecimento da integridade pública e para a prevenção da corrupção, apresentando propostas concretas de atuação. O documento se estrutura em seis seções, além desta introdução. A Seção 2 apresenta o referencial teórico consolidado, sistematizando as principais abordagens sobre corrupção e integridade e suas conexões com a gestão de pessoas, incluindo os conceitos de governança e capacidade estatal. A Seção 3 desenvolve um mapeamento dos riscos de corrupção associados a processos de gestão de pessoas, oferecendo um quadro analítico que explicita essas interfaces. A Seção 4 apresenta o diagnóstico do contexto brasileiro, articulando o marco normativo de integridade e gestão de pessoas com uma análise crítica de avanços e lacunas, incluindo os dados mais recentes do *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026* da OCDE. A Seção 5, núcleo propositivo do trabalho, apresenta propostas de atuação organizadas por eixos de gestão de pessoas, fundamentadas nas evidências disponíveis e nas boas práticas internacionais. A Seção 6 consolida as recomendações estratégicas e propõe uma agenda de implementação com critérios de priorização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO CONSOLIDADO

O estudo da corrupção é um campo multidisciplinar que evoluiu significativamente ao longo das últimas cinco décadas. As abordagens teóricas aqui sistematizadas são apresentadas em ordem que reflete, em linhas gerais, a evolução do debate acadêmico: das perspectivas centradas no indivíduo racional (anos 1970-80) às abordagens sistêmicas e comportamentais contemporâneas, passando pela virada institucionalista e sociológica. Essa progressão não é meramente cronológica, mas conceitual: cada nova abordagem surgiu, em parte, como resposta às limitações das anteriores, de modo que se complementam mais do que se contradizem. **A compreensão dessa evolução é essencial para fundamentar uma política de gestão de pessoas que atue sobre múltiplas dimensões do fenômeno.**

2.1. A ABORDAGEM ECONÔMICA: CORRUPÇÃO COMO CÁLCULO RACIONAL

A abordagem econômica, frequentemente associada à Teoria do Principal-Agente, consolidou-se como o paradigma dominante nos estudos sobre corrupção a partir dos anos 1970. Seus fundamentos remontam à teoria econômica do crime de Gary Becker (1968), que postulava que o comportamento criminoso resulta de um cálculo racional de custos e benefícios. Aplicada à corrupção por Susan Rose-Ackerman (1978), Robert Klitgaard (1988) e Andrei Shleifer e Robert Vishny (1993), essa perspectiva modela o ato corrupto como uma transação na qual um agente público, detentor de poder delegado pela sociedade (o “principal”), opta por trair essa confiança em troca de um ganho privado. Nico Groenendijk (1997) refinou o modelo, distinguindo diferentes configurações da relação tripartite entre principal, agente e corruptor, e

demonstrando como a assimetria de informação entre eles é o fator que possibilita o comportamento corrupto.

A célebre fórmula de Klitgaard (1988) sintetiza essa lógica: **Corrupção = Monopólio + Discricionariedade – Accountability**. A corrupção floresce em ambientes onde agentes públicos controlam bens ou serviços de forma exclusiva, possuem ampla margem de decisão e operam com baixa transparência e fracos mecanismos de responsabilização. O modelo prevê que o indivíduo se engaje em corrupção quando o benefício esperado superar o custo esperado, este último sendo função da probabilidade de detecção multiplicada pela severidade da sanção. A teoria do rent-seeking, desenvolvida por Gordon Tullock (1967) e Anne Krueger (1974), complementa essa visão ao analisar como atores privados investem recursos para obter privilégios criados pelo Estado, muitas vezes via corrupção.

As implicações para a gestão de pessoas são diretas: **se a corrupção resulta de um cálculo de custos e benefícios, as políticas de GP devem atuar simultaneamente na redução das oportunidades** (por meio de controles, segregação de funções e rotatividade), **no aumento dos custos** (sanções efetivas, avaliação de desempenho vinculada a integridade) **e no fortalecimento da accountability interna** (canais de denúncia, transparência nos processos). No entanto, como se verá adiante, essa abordagem apresenta limitações importantes ao pressupor um principal não corruptível e ao subestimar o papel das normas sociais e da cultura organizacional.

2.2. A ABORDAGEM INSTITUCIONALISTA: QUALIDADE DO GOVERNO E UNIVERSALISMO

A abordagem institucional, com expoentes como Alina Mungiu-Pippidi (2015), Michael Johnston (2014) e Bo Rothstein (2011), argumenta que

o controle da corrupção é, em última instância, uma função da qualidade geral das instituições de um país. A chave reside na distinção entre **universalismo**, isto é, a aplicação impessoal e igualitária das regras, e **particularismo**, o tratamento preferencial baseado em clientelismo e patronagem. Sociedades que controlaram a corrupção o fizeram ao longo de processos históricos que fortaleceram o universalismo, por meio de burocracias meritocráticas, judiciários independentes e imprensa livre.

A contribuição dessa abordagem para o debate sobre gestão de pessoas é estruturante: **o recrutamento meritocrático não é apenas um instrumento de eficiência administrativa, mas o mecanismo institucional por meio do qual o Estado transita do particularismo para o universalismo**. Dahlström e Lapuente (2017), na obra-síntese *Organizing Leviathan*, demonstram com dados de mais de 100 países que a separação de interesses entre políticos e burocratas, garantida pelo recrutamento meritocrático, é mais importante que regras jurídicas para constranger a corrupção. Quando burocratas são selecionados por mérito, suas fontes de legitimidade diferem das dos políticos, gerando um sistema de monitoramento mútuo que dificulta a captura do Estado.

2.3. A ABORDAGEM DA AÇÃO COLETIVA: CORRUPÇÃO COMO EQUILÍBRIO SOCIAL

A Teoria da Ação Coletiva, popularizada por Anna Persson, Bo Rothstein e Jan Teorell (2013), oferece uma explicação para a persistência da corrupção sistêmica que desafia o paradigma do principal-agente. Nessa perspectiva, a corrupção não é primariamente um problema de “maças podres”, mas sim um **problema de coordenação social**, análogo a uma “armadilha social” (Rothstein, 2005). Em contextos em que a corrupção é a norma, os indivíduos agem de forma corrupta como uma resposta racional ao comportamento esperado dos outros, mesmo que

preferam, individualmente, um sistema íntegro. A corrupção torna-se, assim, um **equilíbrio social autossustentável** (Rothstein & Varraich, 2017).

Essa perspectiva conecta-se diretamente com a abordagem institucional: as intervenções de *big bang* propostas por Rothstein (2007) para romper o equilíbrio corrupto são, em essência, **reformas institucionais abrangentes e simultâneas**, incluindo a profissionalização da burocracia, que sinalizam de forma crível que as regras do jogo mudaram. **Para a gestão de pessoas, a implicação é que intervenções isoladas (como aumentar salários sem alterar a cultura organizacional, ou criar canais de denúncia sem proteger efetivamente os denunciantes) tendem a falhar**: é necessário atuar sobre o conjunto de expectativas coletivas, o que demanda ações coordenadas em múltiplos eixos de GP simultaneamente.

2.4. A ABORDAGEM SOCIOLÓGICA: NORMAS, CULTURA E NORMALIZAÇÃO

A perspectiva sociológica analisa a corrupção como fenômeno socialmente construído, enraizado em normas culturais, redes sociais e legados históricos. No contexto brasileiro, o conceito de **patrimonialismo** de Raymundo Faoro (1958) é central para entender a histórica confusão entre as esferas pública e privada. Fernando Filgueiras (2008, 2009) aprofundou a análise da tolerância social à corrupção no Brasil, demonstrando a existência de uma antinomia entre normas morais que condenam a corrupção e práticas sociais que a naturalizam. Leonardo Avritzer e colaboradores (2012) examinaram criticamente os limites dos controles democráticos no contexto da cultura política brasileira.

Uma contribuição crucial nessa vertente é a teoria da **Normalização da Corrupção**, de Blake Ashforth e Vikas Anand (2003), que descreve

como práticas corruptas se tornam rotineiras dentro de organizações por meio de três mecanismos mutuamente reforçadores: (1) **institucionalização**, quando o ato corrupto se incorpora às rotinas e estruturas organizacionais, tornando-se “o modo como as coisas são feitas aqui”; (2) **racionalização**, quando os indivíduos constroem justificativas que tornam o comportamento corrupto aceitável a seus próprios olhos, como por exemplo “todo mundo faz isso”, “é assim que o sistema funciona” ou “os fins justificam os meios” (trata-se de um processo psicológico de autojustificação, distinto da racionalidade econômica da Teoria do Principal-Agente); e (3) **socialização**, quando novos membros da organização são induzidos, gradualmente, a aceitar a corrupção como normal e até necessária. Essa conexão com a literatura de Rothstein é evidente: a normalização organizacional opera como mecanismo micro que sustenta o equilíbrio macro da corrupção como problema de ação coletiva.

A abordagem das **normas sociais**, desenvolvida por Cheyanne Scharbatke-Church e Diana Chigas (2019) e consolidada na revisão de Kubbe, Baez-Camargo e Scharbatke-Church (2024), complementa essa perspectiva ao oferecer ferramentas práticas para diagnosticar e alterar as normas que sustentam o comportamento corrupto. Os autores demonstram a existência de um ciclo vicioso entre práticas corruptas e normas sociais, e argumentam que o diagnóstico contextual é condição prévia a qualquer intervenção eficaz.

Para a gestão de pessoas, essa literatura é particularmente relevante: **os processos de socialização organizacional, que são domínio direto da GP (programas de *onboarding*, treinamento, mentoria), constituem o principal vetor de transmissão ou de ruptura das normas que sustentam a corrupção.**

2.5. A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL: A PSICOLOGIA DA (DES)ONESTIDADE

As ciências comportamentais desafiam a premissa de racionalidade perfeita, demonstrando que a decisão de agir de forma (des)onesta é influenciada por vieses cognitivos e fatores situacionais (Ariely, 2012; Bazerman & Tenbrunsel, 2011). O conceito de “**eticidade limitada**” (*bounded ethicality*) mostra que pessoas que se consideram honestas podem se engajar em pequenos atos de desonestidade, especialmente quando a responsabilidade é difusa, a ação é distante do dano causado ou quando há possibilidade de autojustificação.

O relatório da OCDE “Behavioural Insights for Public Integrity” (2018) sistematiza a aplicação desses *insights* ao setor público, propondo o uso de *nudges*, intervenções que alteram a arquitetura de escolha sem restringir opções, para facilitar o comportamento ético. Exemplos concretos incluem: declarações de honestidade assinadas no início (e não no final) de formulários, o que aumenta a saliência ética no momento da decisão (Shu et al., 2012); lembretes morais antes de processos decisórios sensíveis (por exemplo, mensagens automatizadas no sistema de compras lembrando ao gestor que pequenos favorecimentos comprometem a confiança pública, ou pop-ups em sistemas de autorização de despesas); enquadramento de regras de *compliance* como valores compartilhados e não como imposições externas (apresentar o código de conduta não como lista de proibições, mas como expressão de valores construídos coletivamente pela equipe); e *defaults* éticos em processos administrativo (configurar processos administrativos de modo que a opção mais íntegra seja a padrão, exigindo justificativa formal apenas quando o servidor optar pelo desvio dessa rota).

A revisão sistemática de Weißmüller (2023) sobre as microfundações da corrupção administrativa identificou que **variáveis situacionais como**

ambiguidade de papel, baixa segurança no emprego, insatisfação no trabalho e excesso de discricionariedade atuam como moderadores significativos da intenção corrupta. Essas são variáveis diretamente gerenciáveis pela política de gestão de pessoas.

2.6. A BUROCRACIA DE NÍVEL DE RUA: DISCRICIONARIEDADE NA LINHA DE FRENTE

Introduzida por Michael Lipsky (1980), a teoria da Burocracia de Nível de Rua foca nos trabalhadores da linha de frente (atendentes, fiscais, policiais, profissionais de saúde) que interagem diretamente com o público. Lipsky argumenta que esses burocratas exercem discricionariedade significativa, tornando-se “fazedores de políticas” de fato. Essa descrição, embora necessária para lidar com a complexidade de situações reais, cria oportunidades para a pequena corrupção (*petty corruption*), especialmente em contextos de sobrecarga de trabalho, baixos salários e escassez de recursos. **A gestão de pessoas enfrenta o desafio de gerenciar essa discricionariedade, equilibrando autonomia profissional com supervisão e *accountability*.**

2.7. GOVERNANÇA, CAPACIDADE ESTATAL E INTEGRIDADE

A literatura sobre capacidade estatal oferece o quadro mais amplo para compreender a relação entre gestão de pessoas e integridade. Francis Fukuyama (2004; 2013; 2014) situa a profissionalização da burocracia como dimensão central da capacidade do Estado, demonstrando historicamente que a transição de sistemas de patronagem para sistemas meritocráticos foi determinante na formação dos Estados modernos, como ilustra a reforma do serviço civil nos Estados Unidos (*Pendleton Act*, 1883). O estudo seminal de Evans e Rauch (1999), criando a “Escala de Weberianismo” em 35 países, demonstrou que características burocráticas weberianas, notadamente o recrutamento meritocrático e

as carreiras previsíveis, promovem não apenas crescimento econômico, mas também limitam a corrupção ao criar um *esprit de corps* profissional.

A relação entre capacidade estatal e integridade não é unidirecional: a integridade é simultaneamente **resultado** de boa capacidade estatal (burocracias profissionais tendem a ser menos corruptas) e **condição** para seu fortalecimento (a corrupção corrói a capacidade de formulação e implementação de políticas).

Rothstein e Teorell (2008), por sua vez, definem qualidade de governo como imparcialidade institucional, da qual o recrutamento meritocrático é mecanismo central. Dahlström, Lapuente e Teorell (2012), em estudo *cross-national* com 52 países, fornecem a evidência empírica mais robusta: **o recrutamento meritocrático reduz significativamente a corrupção, mesmo controlando por variáveis democráticas, enquanto outros fatores frequentemente associados à boa burocracia** (salários competitivos, estabilidade de carreira, promoção interna) não tiveram impacto independente significativo.

2.8. INTEGRIDADE PÚBLICA COMO ABORDAGEM SISTÊMICA

A literatura mais recente propõe um deslocamento do paradigma de “combate à corrupção” para a **promoção da integridade pública**. A OCDE (2020) define integridade pública como o alinhamento consistente e a adesão a valores, princípios e normas éticas compartilhadas para sustentar e priorizar o interesse público sobre interesses privados. **Essa abordagem sistêmica articula três pilares (um sistema coerente, uma cultura de integridade e uma *accountability* efetiva) e posiciona a gestão de pessoas como elemento transversal a todos eles.**

A distinção seminal de Lynn Paine (1994) entre estratégias de ***compliance*** (evitar o mal) e de **integridade** (buscar o bem) é central:

enquanto a primeira se limita a prevenir violações por meio de regras e sanções, a segunda busca construir uma cultura organizacional orientada por valores, onde agir com integridade é percebido como norma e como aspiração compartilhada.

Cabe registrar, contudo, que a regulação prescritiva excessiva pode induzir à criação de programas de integridade “de fachada”, nos quais a conformidade formal com os requisitos normativos substitui a mudança efetiva de comportamento e cultura (Vieira & Aranha, 2020). Esse risco reforça a **necessidade de que as intervenções de gestão de pessoas priorizem abordagens baseadas em valores e mudança cultural, e não apenas no cumprimento formal de regras.**

Para operacionalizar esse conceito, o *Corporate Ethical Virtues Model* de Kaptein (2008) oferece instrumento validado de mensuração da cultura ética organizacional, identificando dimensões como clareza de normas, conduta da liderança, viabilidade de agir eticamente e abertura para discussão de dilemas, **todas diretamente vinculadas a práticas de gestão de pessoas.**

2.9. SÍNTESE INTEGRATIVA: COMO AS ABORDAGENS SE CONECTAM

As sete perspectivas apresentadas não são estanques; ao contrário, iluminam facetas complementares de um fenômeno complexo. A abordagem econômica (2.1) explica por que indivíduos se corrompem quando os incentivos permitem; a institucionalista (2.2) explica por que alguns países controlam a corrupção e outros não; a ação coletiva (2.3) explica por que reformas fracassam em contextos de corrupção sistêmica; a sociológica (2.4) revela como a corrupção se normaliza e se perpetua nas organizações; a comportamental (2.5) mostra que mesmo pessoas “honestas” podem transgredir sob certas condições; a burocracia de nível de rua (2.6) identifica onde a corrupção cotidiana acontece; e a

integridade pública (2.8) oferece o marco propositivo para superá-la.

Para a política de gestão de pessoas, essa convergência indica que **nenhuma intervenção isolada será suficiente.** Uma estratégia eficaz deve combinar instrumentos que atuem simultaneamente sobre os **incentivos individuais** (abordagem econômica), as **expectativas coletivas** (ação coletiva), as normas organizacionais (sociológica), a arquitetura de escolhas (comportamental), a **discrecionalidade na ponta** (burocracia de nível de rua) e os **valores e a cultura institucional** (integridade pública), sustentados por uma estrutura institucional que garanta o universalismo (institucionalista) e por uma base sólida de capacidade estatal (governança).

QUADRO 1. SÍNTESE DAS ABORDAGENS TEÓRICAS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Abordagem	Foco	Causa da corrupção	Implicação para GP
Econômica (Principal-Agente)	Incentivos individuais	Oportunidade + baixo custo	Critérios objetivos, controles, sanções, <i>accountability</i>
Institucionalista	Qualidade das instituições	Particularismo vs. universalismo	Recrutamento meritocrático, profissionalização
Ação Coletiva	Expectativas coletivas	Equilíbrio social autossustentável	Reformas coordenadas e simultâneas
Sociológica / Normalização	Normas e cultura	Naturalização de práticas corruptas	Socialização ética, transparência, internalização da norma, ruptura de rotinas

Abordagem	Foco	Causa da corrupção	Implicação para GP
Comportamental	Vieses e contexto	Eticidade limitada, fatores situacionais	Nudges, arquitetura de escolha, condições de trabalho
Burocracia de Nível de Rua	Discrecionabilidade	Excesso de discricção na linha de frente	Gestão da discricção, supervisão, recursos
Governança / Capacidade Estatal	Profissionalização	Burocracia fraca e politizada	Carreiras estruturadas, gestão do desempenho, reconhecimento, engajamento
Integridade Pública	Valores e sistema	Ausência de cultura ética positiva	Cultura de integridade, liderança ética

Fonte: Elaboração própria.

3. MAPEAMENTO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INTERFACES COM A GESTÃO DE PESSOAS

A articulação entre os riscos de corrupção e os processos de gestão de pessoas pode ser compreendida em duas direções complementares. Na primeira, parte-se dos **riscos de corrupção mais comuns no setor público** para identificar quais processos de GP podem originá-los ou mitigá-los. Na segunda, parte-se dos **processos e áreas de gestão de pessoas** para mapear os riscos de integridade que lhes são inerentes. O quadro a seguir consolida essa dupla perspectiva.

QUADRO 2: RISCOS DE CORRUPÇÃO E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: MAPEAMENTO DE INTERFACES

Risco de corrupção: Patronagem e clientismo	
Descrição:	Nomeação de servidores por critérios de lealdade política e não de competência.
Processos de GP que originam ou amplificam o risco:	Recrutamento não meritocrático; nomeação discricionária para cargos de liderança sem critérios de competência.
Processos de GP que mitigam o risco:	Critérios objetivos, controles, sanções, <i>accountability</i> .
Risco de corrupção: Captura por interesses privados	
Descrição:	Agentes públicos atuam em favor de interesses particulares em detrimento do interesse público.
Processos de GP que originam ou amplificam o risco:	Ausência de política de conflito de interesses; inexistência de quarentena para setores regulados.
Processos de GP que mitigam o risco:	Gestão proativa de conflito de interesses (pré, durante e pós-emprego); declarações patrimoniais; verificação de antecedentes.
Risco de corrupção: Pequena corrupção	
Descrição:	Extorsão, suborno e favorecimento na prestação de serviços ao cidadão.
Processos de GP que originam ou amplificam o risco:	Excesso de discrecionabilidade na linha de frente; sobrecarga de trabalho; baixos salários relativos; falta de supervisão.
Processos de GP que mitigam o risco:	Protocolos claros para atividades sensíveis (ex.: roteiros padronizados de fiscalização, <i>checklists</i> de atendimento); rotatividade em posições de alto risco (ex.: trocas periódicas

Processos de GP que mitigam o risco:	em postos de fiscalização e licenciamento); remuneração equitativa; supervisão adequada; programas de qualidade de vida no trabalho; modelagem pelo exemplo da liderança.
---	---

Risco de corrupção: **Normalização de práticas irregulares**

Descrição:	Condutas antiéticas incorporam-se às rotinas organizacionais sem questionamento.
Processos de GP que originam ou amplificam o risco:	Processos de socialização que reproduzem normas permissivas; ausência de treinamento ético; liderança omissa.
Processos de GP que mitigam o risco:	<i>Onboarding</i> com ênfase em integridade; treinamento contínuo em ética; liderança ética visível; mecanismos de escuta.

Risco de corrupção: **Silêncio organizacional**

Descrição:	Servidores que testemunham irregularidades não as reportam por medo ou descrença.
Processos de GP que originam ou amplificam o risco:	Cultura de retaliação contra denunciantes; canais de denúncia ineficazes ou inexistentes; avaliação de desempenho que penaliza quem levanta problemas.
Processos de GP que mitigam o risco:	Canais de denúncia seguros e eficazes; proteção robusta ao denunciante; liderança que valoriza o reporte de problemas.

Risco de corrupção: **Fraude em processos de RH**

Descrição:	Manipulação de concursos (configura crime!), avaliações de desempenho ou processos de promoção.
Processos de GP que originam ou amplificam o risco:	Falta de transparência nos processos seletivos; critérios subjetivos de avaliação; concentração de poder decisório sem controle dual; baixa institucionalização da avaliação de desempenho.

Processos de GP que mitigam o risco:	Segregação de funções (<i>decisão dual em pontos críticos</i>); transparência e auditabilidade dos processos; comissões plurais; amadurecimento institucional dos sistemas de avaliação.
---	--

Risco de corrupção: **Desvio de finalidade de mecanismos de gestão para benefício próprio**

Descrição:	Uso de capacitações, viagens, gratificações, adicionais e outros benefícios como vantagem pessoal, dissociado das necessidades do órgão (ex. penduricalhos).
Processos de GP que originam ou amplificam o risco:	Ausência de critérios objetivos para distribuição de oportunidades; PDP desvinculado das necessidades institucionais; lacunas e ambiguidades normativas que favorecem interpretações expansivas.
Processos de GP que mitigam o risco:	PDP baseado em competências (Decreto 9.991/2019); critérios transparentes de seleção; revisão periódica de estruturas remuneratórias e gratificações.

Risco de corrupção: **Assédio como mecanismo de controle**

Descrição:	Líderes utilizam assédio moral ou sexual para garantir silêncio ou lealdade em esquemas de corrupção.
Processos de GP que originam ou amplificam o risco:	Seleção de líderes sem avaliação de competências interpessoais; ausência de canais de escuta; impunidade.
Processos de GP que mitigam o risco:	Seleção de líderes por competências comportamentais; <i>onboarding</i> e treinamento contínuo sobre prevenção ao assédio; código de conduta com mecanismos de <i>enforcement</i> ; ouvidoria interna ativa.

Fonte: Elaboração própria.

Esse mapeamento evidencia que a gestão de pessoas não é apenas um eixo “de suporte” à integridade, mas constitui ela própria um **campo de materialização dos riscos de corrupção**. Os processos de recrutamento, socialização, avaliação, promoção e responsabilização são, simultaneamente, locais de vulnerabilidade e de oportunidade para o fortalecimento da integridade.

4. DIAGNÓSTICO DO CONTEXTO BRASILEIRO

4.1. TRAJETÓRIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO E DA INTEGRIDADE NO BRASIL

A construção do Estado brasileiro é marcada por uma tensão permanente entre projetos de profissionalização burocrática e a persistência de práticas patrimonialistas. A criação do DASP em 1938 introduziu o concurso público e o sistema de mérito, porém de forma limitada ao núcleo do governo central. O Decreto-Lei 200/1967 descentralizou a administração sem completar a profissionalização. A Reforma Gerencial de 1995, conduzida por Bresser-Pereira e materializada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), propôs a transição para a administração gerencial, com ênfase em resultados e profissionalização de gestores (Bresser-Pereira, 1998), mas seus avanços não se universalizaram (Abrucio, 2007; Abrucio, Pedroti & Pó, 2010).

Peter Evans (1995) classificou o Brasil como caso “intermediário” de autonomia inserida (*embedded autonomy*), onde bolsões de alta capacidade técnica coexistem com áreas de intensa captura política. Bersch, Praça e Taylor (2017), analisando dados de mais de 300.000

servidores federais, cunharam a expressão “**arquipélago de excelência**” para descrever a burocracia brasileira: ilhas de alta capacidade (Banco Central, Receita Federal, diplomacia) em um mar de práticas patrimonialistas. Seus achados demonstram que maior politização burocrática se associa a mais corrupção, enquanto agências com **maior capacidade e autonomia tendem a apresentar menos irregularidades**. Colonnelli, Prem e Teso (2020), por sua vez, confirmam que conexões políticas são determinantes-chave do emprego público no Brasil e que nomeações políticas levam à seleção de indivíduos menos competentes.

Levantamentos do TCU revelam deficiências persistentes na gestão de pessoas da administração federal. O Acórdão 3023/2013-Plenário, que abrangeu 305 organizações federais, encontrou: **ausência generalizada de colegiados para decisões estratégicas de RH, monitoramento inadequado de indicadores, ausência de programas de desenvolvimento contínuo, inexistência de avaliação de desempenho efetiva e seleção não baseada em competências para gestores**. O Acórdão 882/2017-Plenário, em acompanhamento, confirmou a persistência dessas deficiências, apontando adicionalmente a falta de complementaridade entre capacitação e avaliação de desempenho e a desconexão da avaliação dos resultados institucionais.

4.2. O MARCO NORMATIVO: INTEGRIDADE E GESTÃO DE PESSOAS

No plano internacional, a **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC, 2003)**, ratificada pelo Brasil, estabelece no Artigo 7 a base legal internacional mais direta vinculando gestão de recursos humanos à anticorrupção, exigindo sistemas baseados em eficiência, transparência e critérios objetivos como mérito, equidade e aptidão, além de formação adequada e remuneração equitativa. O Artigo 8 trata de códigos de conduta e o Artigo 33 da proteção ao denunciante.

A OCDE construiu um quadro normativo abrangente. A **Recomendação sobre Integridade Pública (2017)** estabelece 13 princípios em três pilares (Sistema, Cultura e *Accountability*). A **Recomendação sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público (2019)**, primeiro instrumento internacional dedicado à gestão de pessoas no setor público, propõe 14 princípios em três pilares: cultura e liderança baseada em valores; servidores qualificados e eficazes; e sistemas de emprego responsivos. A OCDE produziu uma revisão específica do Brasil sob esta Recomendação (OCDE, 2022), com diagnóstico detalhado e recomendações.

No plano doméstico, o marco normativo articula instrumentos de integridade e de gestão de pessoas, embora nem sempre de forma integrada. No campo da **integridade**, o Decreto 9.203/2017 estabeleceu a Política de Governança, exigindo programas de integridade nas organizações federais. O **Decreto 11.529/2023** instituiu o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI), que articula seis funções de integridade (ouvidoria, corregedoria, controle interno, transparência, gestão de riscos e, crucialmente, **gestão de pessoas**), reconhecendo formalmente que esta última é componente estrutural do sistema de integridade. A Portaria Normativa CGU 234/2025 detalha o Referencial Técnico da Atividade de Gestão da Integridade do Poder Executivo Federal.

No campo da **gestão de pessoas**, destaca-se a nível federal o Decreto 9.991/2019 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), organizando a capacitação por meio dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Embora o decreto não mencione expressamente o termo “integridade”, seu art. 3º estabelece como princípios da PNDP a promoção do desenvolvimento de competências orientadas ao alcance dos objetivos institucionais e a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao

cidadão, abrindo espaço para que temas de integridade e ética pública sejam incorporados como competências transversais nos PDPs anuais.

A Lei 14.204/2021, por sua vez, reorganizou as funções comissionadas do Poder Executivo federal, criando as Funções Comissionadas Executivas (FCE) e as Funções Comissionadas de Assessoramento Especializado (FCAE) e estabelecendo critérios para sua ocupação, com requisitos mínimos de qualificação e experiência, em contraposição ao regime anterior dos antigos DAS, no qual o provimento era predominantemente discricionário.

A **articulação entre esses dois campos** é o desafio central: o SITAI reconhece a gestão de pessoas como função de integridade, mas os instrumentos concretos para operacionalizar essa articulação ainda estão em construção. A **Revisão de Integridade da OCDE sobre o Brasil** (OCDE, 2025), publicada em novembro de 2025, confirmou esse diagnóstico ao recomendar a criação de “culturas abertas de integridade” em toda a administração pública federal, a unificação e simplificação dos códigos de ética (hoje redigidos em linguagem excessivamente jurídica) e a transformação das comissões de ética em unidades dedicadas e profissionalizadas. O relatório reconheceu os avanços significativos do Brasil desde a primeira Revisão de Integridade (2012), mas identificou que **o desafio central não reside mais na ausência de marcos normativos, mas na capacidade de traduzir valores e padrões em implementação eficaz e mudanças de comportamento**. A presente nota técnica busca contribuir precisamente para preencher essa lacuna.

4.3. O BRASIL NO OECD ANTI-CORRUPTION AND INTEGRITY OUTLOOK 2026

O *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026* da OCDE, publicado em março de 2026, avaliou pela primeira vez 62 países (37 membros da

OCDE e 25 parceiros) em sete áreas temáticas. A metodologia distingue, em cada área avaliada, dois indicadores complementares: **o percentual de critérios atendidos quanto à robustez do marco estratégico/regulatório** (existência e qualidade do desenho normativo e institucional) e **o percentual de critérios atendidos quanto à implementação efetiva** (operacionalização concreta, monitoramento de resultados e capacidade de execução). **Os dados do Brasil revelam um quadro instigante: o país apresenta desempenho superior à média da OCDE em diversas áreas, embora persistam lacunas relevantes de implementação.**

No que se refere à **estratégia anticorrupção**, o Brasil atende a 47% dos critérios sobre a robustez do marco estratégico (média OCDE: 38%) e 53% sobre implementação (média OCDE: 32%). Esse posicionamento, especialmente no segundo indicador, supera a média da OCDE em mais de 20 pontos percentuais e reflete o investimento institucional realizado pelo Brasil nas últimas duas décadas na construção de um arranjo formal anticorrupção, com destaque para o Plano de Integridade e Anticorrupção 2025-2027, adotado pela Presidência da República e pelo Comitê Interministerial de Combate à Corrupção (CICC). O Plano organiza-se em cinco eixos temáticos e foi desenvolvido com consulta a 53 órgãos federais, 30 representantes da sociedade civil e 50 especialistas acadêmicos, conferindo-lhe legitimidade técnica e participativa que ajuda a explicar o desempenho brasileiro nesse indicador.

Cabe esclarecer a aparente discrepância entre os dois conjuntos de dados apresentados pelo relatório. As médias de 38% (regulamentação) e 32% (implementação) referem-se especificamente à área “estratégia anticorrupção”. Já os percentuais de 63% (regulamentação) e 44% (implementação) referem-se à média agregada de todas as sete áreas temáticas avaliadas pelo Outlook, que incluem, além da estratégia anticorrupção, regulação de lobby, financiamento político, integridade

no setor público, gestão de riscos, *open government* e mecanismos de *enforcement*. Em termos comparativos, o desempenho do Brasil no agregado das áreas é cerca de 6 pontos percentuais superior à média da OCDE, distância que, embora positiva, é mais modesta do que sugere a leitura isolada do indicador de estratégia anticorrupção.

Quanto à **regulação de lobby**, o Brasil atende a 40% dos critérios regulatórios e 33% na prática. A regulamentação do lobby no poder Executivo limita-se ao Decreto 10.889/2021, que regulamenta a Lei 12.813/2013 sobre conflito de interesses, sem disciplinar autonomamente a representação de interesses junto ao Estado, a exemplo do que ocorre em diversos países da OCDE.

O relatório global identifica uma **lacuna persistente entre regulamentação e implementação**: a diferença média de 19 pontos percentuais entre os dois indicadores nos países da OCDE (e de 26 pontos nos países parceiros) revela que estratégias bem desenhadas frequentemente não se traduzem em mudança institucional concreta. Apenas um em cada quatro membros da OCDE acompanha sistematicamente a implementação de suas estratégias anticorrupção, o que ajuda a explicar a persistência dessa lacuna.

Para o escopo desta nota técnica, dois achados do *Outlook 2026* são particularmente relevantes. Primeiro, o relatório recomenda que países adotem uma **abordagem baseada em riscos para a integridade**, focando esforços nas áreas de maior vulnerabilidade, o que reforça a necessidade do mapeamento de riscos apresentado na Seção 3. Segundo, o relatório destaca que **a integridade do sistema disciplinar** (entendida como a aplicação imparcial, célere e proporcional de sanções a violações éticas e de integridade pelos servidores) é essencial para a cultura organizacional, pois sinaliza que as regras valem efetivamente. No entanto, garantias

de equidade processual (presunção de inocência, ampla defesa, proporcionalidade da sanção) e capacitação adequada de servidores que atuam em comissões disciplinares ainda são insuficientes em muitos países, incluindo o Brasil. Quando o sistema disciplinar é percebido como seletivo, lento ou arbitrário, as iniciativas de integridade preventiva perdem credibilidade interna.

5. PROPOSTAS DE ATUAÇÃO POR EIXOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Esta seção constitui o núcleo propositivo da nota técnica. As propostas estão organizadas em seis eixos que refletem os principais processos de gestão de pessoas com interfaces diretas com a integridade pública. Cada eixo é estruturado em três componentes: contextualização e conexão teórica, evidências empíricas (quando elas existem) e propostas concretas com instrumentos e boas práticas recomendadas, complementadas por uma tabela de implementação escalonada por capacidade institucional e pela explicitação das principais tensões e trade-offs. A seleção dos eixos foi orientada pelo mapeamento de riscos da Seção 3 e pelas recomendações dos organismos internacionais, notadamente a OCDE e a UNCAC.

Proposta:

5.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: CONSOLIDAR E EXPANDIR A MERITOCRACIA

O recrutamento é o processo de gestão de pessoas com evidência empírica mais robusta e consistente de impacto sobre a corrupção. O concurso público brasileiro representa um avanço significativo como mecanismo de universalismo e impessoalidade na seleção de servidores. No entanto, o sistema de concursos, tal como atualmente estruturado, apresenta limitações importantes: privilegia a aferição de conhecimentos formais em detrimento de competências comportamentais e disposições éticas; não contempla avaliação de integridade como dimensão autônoma; e coexiste com um amplo espaço de nomeação discricionária para cargos comissionados e funções de confiança, que permanece vulnerável à patronagem¹.

EVIDÊNCIAS:

Rauch e Evans (2000) e Dahlström, Lapuente e Teorell (2012) demonstram, em estudos cross-nacionais, que burocracias com recrutamento meritocrático apresentam níveis significativamente mais baixos de corrupção. Colonnelli, Prem e Teso (2020) evidenciam o custo

1. Reconhece-se que o termo “meritocracia” é objeto de debate legítimo e necessário. A estrutura de concursos públicos baseados em provas de conhecimento pode, a depender de seu desenho, reproduzir desigualdades estruturais de acesso à educação, excluindo grupos historicamente minorizados. A referência ao recrutamento meritocrático nesta nota técnica adota o sentido utilizado na literatura internacional (seleção baseada em critérios objetivos e impessoais, em contraposição à indicação política ou à patronagem), sem desconsiderar a necessidade de que os processos seletivos incorporem critérios de equidade e inclusão. É igualmente importante registrar que o recrutamento meritocrático, embora associado a menores níveis de corrupção na literatura comparada, não elimina a possibilidade de que indivíduos aprovados em concursos venham a se engajar em atos de corrupção ao longo de sua carreira. A meritocracia no ingresso é condição necessária, porém não suficiente, para a integridade, razão pela qual os demais eixos desta nota técnica são igualmente relevantes.

da patronagem no Brasil. Oliveros e Schuster (2018) fornecem suporte experimental. Hanna e Wang (2017) demonstram que a seleção baseada apenas em habilidade cognitiva não reduz a propensão à corrupção, indicando a necessidade de triagem complementar por integridade. Callen et al. (2015) encontram que profissionais com maior motivação intrínseca para o serviço público são menos propensos a falsificar relatórios.

PROPOSTAS:

(A) **Incorporar avaliação de competências comportamentais e de integridade nos processos seletivos.** Incluir testes de julgamento situacional (*Situational Judgement Tests* – SJTs), entrevistas comportamentais estruturadas e avaliação de motivação para o serviço público como etapas complementares às provas de conhecimento, conforme recomendado pela OCDE (2019). A experiência do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) pode servir como plataforma para a introdução dessas inovações em escala nacional. Os SJTs apresentam cenários hipotéticos envolvendo dilemas éticos e avaliam a capacidade do candidato de identificar a conduta adequada, sem pretender ser um “detector de mentiras”, mas como mecanismo de sinalização de que a integridade é valorizada desde a seleção.

(B) **Profissionalizar a seleção para cargos de liderança.** Implementar processos seletivos baseados em competências para cargos comissionados e funções de confiança, com definição prévia de perfis profissionais, avaliação por comitês plurais e critérios transparentes, em consonância com a Lei 14.204/2021 e a Recomendação da OCDE sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público (2019). A CGU dispõe do *Modelo de Maturidade em Integridade Pública* (CGU, 2023) e a ENAP oferece modelos de seleção por competências adaptáveis que podem ser adotados

e disseminados. Para órgãos com menor capacidade institucional ou em situações em que processos seletivos formais ainda não sejam viáveis, recomenda-se, como opção mínima, a documentação obrigatória das decisões de provimento, com registro formal dos critérios e fundamentos das nomeações para cargos comissionados e funções de confiança. A transparência no provimento não elimina a discricionariedade, mas a submete a critérios, publicidade e rastreabilidade, permitindo controle posterior e aprendizagem institucional.

(C) **Fortalecer a verificação de antecedentes e conflitos de interesse no ingresso.** Implementar *due diligence* de integridade na admissão, incluindo verificação de antecedentes (não apenas criminais, mas também de sanções administrativas e situações de conflito de interesse) e declaração prévia de potenciais conflitos de interesse, conforme previsto no Art. 7 da UNCAC e nas diretrizes da OCDE (2004).

IMPLEMENTAÇÃO ESCALONADA POR CAPACIDADE INSTITUCIONAL:

Camada	Medidas propostas
Mínima	Publicação de critérios para funções sensíveis; registro de motivação de escolhas; checagem básica de antecedentes e conflitos; definição de perfis para posições críticas.
Intermediária	Processos seletivos internos ou mistos para lideranças; comissões com pluralidade; entrevistas estruturadas; matriz de competências.
Ampliada	Banco de talentos; avaliação periódica de perfil de liderança; SJTs no processo seletivo; auditoria do provimento de funções críticas.

TENSÕES E TRADE-OFFS:

O principal *trade-off* neste eixo é entre flexibilidade decisória e proteção contra captura. Nomeações inteiramente discricionárias

favorecem velocidade e alinhamento gerencial, mas aumentam opacidade e risco de patronagem; processos excessivamente rígidos podem reduzir a capacidade de composição em contextos complexos. A solução recomendada não é eliminar a discricionariedade nem a legitimidade da confiança política como um dos critérios de seleção, mas submeter a discricionariedade a critérios, publicidade, motivação e controles mínimos, com o objetivo de fortalecer a qualidade das lideranças e diminuir os riscos de corrupção.

Proposta:

5.2. SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E CAPACITAÇÃO EM INTEGRIDADE

A socialização organizacional, o processo pelo qual novos membros aprendem as normas, valores e práticas de uma organização, é identificada pela literatura como o principal mecanismo de transmissão ou ruptura da cultura de integridade (Ashforth & Anand, 2003; Van Maanen & Schein, 1979). Programas de *onboarding* que não abordam explicitamente a integridade permitem que novatos sejam socializados nas normas informais prevalecentes, incluindo práticas corruptivas normalizadas. Os cursos de formação de aprovados em concursos públicos representam uma janela estratégica para essa intervenção.

PROPOSTAS:

(A) Incluir módulos obrigatórios de integridade nos programas de onboarding e nos cursos de formação. Os módulos devem combinar abordagens de compliance (regras, proibições, consequências) com abordagens de integridade (valores, dilemas éticos, estudos de caso

reais do órgão). A OCDE (2018) recomenda o uso de cenários interativos que simulem dilemas éticos típicos da função, em vez de apresentações meramente expositivas sobre legislação. O conteúdo deve incluir: o sistema de integridade do órgão (funções de integridade do SITAI), canais de denúncia disponíveis, regras de conflito de interesses, e expectativas de conduta.

(B) Incorporar integridade como tema transversal nos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Utilizando a estrutura do Decreto 9.991/2019, propor que os PDPs incluam metas de capacitação em integridade proporcionais ao nível de risco das áreas, com treinamento mais intensivo para servidores em posições sensíveis (compras, fiscalização, licenciamento, gestão financeira). A definição do nível de risco das áreas e posições para fins de gestão de integridade pode ser orientada por critérios como: (i) volume e magnitude de recursos públicos manejados (orçamento gerido, valor de contratos celebrados, volume de transferências); (ii) grau de discricionariedade decisória (atos vinculados vs. atos discricionários, decisões singulares vs. colegiadas); (iii) interação com particulares com interesse na decisão (agentes regulados, fornecedores, beneficiários); (iv) histórico de irregularidades, denúncias e processos administrativos disciplinares na área; (v) sensibilidade da informação manejada (dados sigilosos, estratégicos, pessoais); e (vi) impacto direto sobre direitos de terceiros (decisões de licenciamento, fiscalização, autorização). A Metodologia de Gestão de Riscos para a Integridade da CGU (CGU, 2018) oferece roteiro estruturado para essa avaliação, e a aplicação dessa metodologia deve resultar em uma matriz de risco institucional que orienta a priorização de ações de integridade, incluindo as de gestão de pessoas.

(C) Desenvolver programas de mentoria ética para servidores em posições de risco. Designar servidores experientes com histórico de

integridade como mentores de novatos em áreas sensíveis, criando canais informais de orientação e modelagem de conduta.

IMPLEMENTAÇÃO ESCALONADA POR CAPACIDADE INSTITUCIONAL:

Camada	Medidas propostas
Mínima	Módulo de <i>onboarding</i> com integridade; calendário anual de capacitação; guia simples de conduta aplicado ao contexto do cargo e do órgão e canais de apoio.
Intermediária	Trilhas diferenciadas por perfil ocupacional; formação específica para gestores; oficinas com dilemas reais para áreas sensíveis.
Ampliada	Rede interna de multiplicadores de integridade; avaliação sistemática de eficácia das trilhas de formação em integridade (medindo retenção de conhecimento e mudança de comportamento); integração da capacitação com gestão de riscos (capacitação dirigida aos riscos identificados em cada área) e liderança (líderes participam ativamente do desenho e da entrega da formação).

TENSÕES E *TRADE-OFFS*:

Treinamentos amplos e obrigatórios para todos os públicos geram escala, mas tendem a perder aderência ao risco concreto de cada área. Trilhas específicas elevam a efetividade, porém exigem maior capacidade de desenho e coordenação. A orientação recomendada é combinar um núcleo comum de valores e regras com módulos dirigidos às funções de maior criticidade.

Proposta:

5.3. LIDERANÇA ÉTICA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A liderança é o eixo de gestão de pessoas com o segundo maior acervo de evidências de impacto sobre a integridade organizacional. A literatura destaca não apenas o “tom que vem do topo” (*tone at the top*), mas também o “**tom do meio**” (*tone in the middle*), isto é, o padrão cotidiano de interpretação das regras, resposta a dilemas, aplicação de consequências e tratamento das equipes que é definido pelos gestores intermediários.

EVIDÊNCIAS:

Brown, Treviño e Harrison (2005) definem liderança ética como a combinação de ser uma “pessoa moral” (traços de caráter, conduta pessoal exemplar) e um “gestor moral” (promover ativamente a ética na equipe, sancionar desvios, criar espaço para discussão de dilemas). Hassan, Wright e Yukl (2014), em um dos primeiros estudos empíricos no setor público, demonstram que a liderança ética está associada a maior comprometimento organizacional, menor absenteísmo e maior disposição para reportar problemas éticos. A meta-análise de Bedi, Alpaslan e Green (2016) agrega evidências de múltiplos estudos e revela que os efeitos da liderança ética são **mais fortes no setor público do que no privado**, achado que justifica o investimento prioritário nesse eixo. A escola holandesa de integridade organizacional (Huberts, 2014; Lasthuizen, 2008; Huberts, Kaptein & Lasthuizen, 2007) demonstra que diferentes estilos de liderança produzem efeitos diferenciados sobre tipos distintos de violações de integridade: a liderança que modela o exemplo (*role modeling*) é particularmente eficaz contra violações interpessoais, enquanto a liderança que define e reforça expectativas claras é mais eficaz contra violações organizacionais.

PROPOSTAS:

(A) **Incluir competências de integridade e liderança ética nos processos de seleção e avaliação de gestores.** Operacionalizar a “liderança ética” como conjunto de competências observáveis e avaliáveis, incluindo: capacidade de comunicar expectativas de integridade; disposição para sancionar desvios mesmo quando politicamente custoso; abertura para discutir dilemas éticos com a equipe; e capacidade de proteger subordinados que reportam irregularidades. **Quanto à operacionalização da avaliação,** recomenda-se a combinação de instrumentos: (i) **avaliação 360°** com escala de frequência (Likert) na qual liderados, pares e a chefia imediata observam comportamentos específicos do gestor (por exemplo, “o gestor reconhece publicamente colegas que reportam problemas éticos”; “o gestor explica abertamente os critérios que utiliza nas decisões que tomam”; “o gestor discute dilemas éticos com a equipe quando estes surgem”); (ii) **autoavaliação reflexiva** estruturada por dilemas; e (iii) **incidentes críticos**, isto é, registro qualitativo de situações em que o gestor demonstrou (ou não) postura íntegra. A avaliação deve ser construída a partir de comportamentos concretos, e não de juízos abstratos sobre “caráter”. Esses critérios devem integrar os processos de seleção propostos no **ITEM 5.1 (B)** e a avaliação periódica de gestores.

(B) **Desenvolver programa de capacitação em liderança ética e cultura aberta de integridade (*speak-up culture*).** A Revisão de Integridade da OCDE sobre o Brasil (2025) identifica como desafio central a construção de uma cultura organizacional em que servidores se sintam encorajados a expressar dúvidas, relatar erros e denunciar irregularidades sem medo de retaliação, a chamada *speak-up culture*. A ENAP, que já oferece cursos de liderança e gestão pública, pode ser o eixo de um programa nacional dedicado, com módulos sobre: o papel do líder como “gestor moral”

(Treviño, Hartman & Brown, 2000); técnicas de discussão de dilemas éticos em equipe; como criar um clima de **segurança psicológica** em que o levantamento de problemas é valorizado e não punido; e como utilizar ferramentas de *nudge* (lembretes morais, enquadramento ético) na gestão cotidiana. Para além da capacitação, a construção da *speak-up culture* depende de outras três alavancas complementares: (i) **modelagem pelo exemplo** dos próprios dirigentes, que devem demonstrar abertura para reconhecer erros e dar voz a discordâncias; (ii) **rituais gerenciais** que tornem a discussão de integridade rotineira (por exemplo, abrir reuniões de equipe com a discussão de um dilema ético do mês); e (iii) **resposta institucional consistente** quando alguém efetivamente fala (acolhimento, apuração tempestiva, retorno ao denunciante e proteção contra retaliação).

(C) **Instituir “compromissos de integridade” para gestores.** No momento da posse em cargo de liderança, o gestor assume publicamente compromisso com valores de integridade, transparência e *accountability* perante sua equipe, mecanismo de *nudge* baseado na evidência de que compromissos públicos aumentam a aderência ao comportamento comprometido.

(D) **Desenvolver comunicação interna estratégica para integridade.** Instituir campanhas de comunicação contínuas, não apenas pontuais, que reforcem os valores institucionais, divulguem boas práticas de integridade e demonstrem o compromisso da alta gestão com o tema. **Na prática,** isso pode incluir: cápsulas mensais em vídeo curto com dirigentes comentando dilemas reais; uma seção fixa de “ética em ação” no informativo institucional, com casos anonimizados e suas respectivas resoluções; mensagens periódicas dos canais oficiais com lembretes de boas práticas vinculadas ao calendário institucional (por exemplo, ao período de elaboração do PDP ou de avaliação de desempenho);

e divulgação ativa, em linguagem simples, das decisões e orientações da Comissão de Ética. A comunicação estratégica é instrumento de baixo custo e alto impacto para manter a saliência das normas éticas no cotidiano organizacional, conforme recomendado pela abordagem comportamental (OCDE, 2018).

IMPLEMENTAÇÃO ESCALONADA POR CAPACIDADE INSTITUCIONAL:

Camada	Medidas propostas
Mínima	Definição de competências esperadas para chefias com inclusão da integridade; comunicações periódicas dos dirigentes sobre o tema; rotina de discussão de dilemas em reuniões gerenciais.
Intermediária	Capacitação inicial obrigatória para gestores com módulos sobre liderança ética e <i>speak-up culture</i> ; inclusão de competências de integridade em critérios de seleção e avaliação de chefias; instituição dos “compromissos de integridade” na posse.
Ampliada	Programa nacional contínuo de desenvolvimento de lideranças (ENAP); avaliação 360° com instrumentos validados; monitoramento de clima ético por unidade; comunicação interna estratégica estruturada e contínua.

TENSÕES E TRADE-OFFS:

A principal tensão neste eixo está entre confiança pessoal e profissionalização da liderança. Chefias escolhidas apenas por alinhamento ou lealdade tendem a operar com maior previsibilidade política interna, mas enfraquecem impessoalidade, *accountability* e coerência institucional. Modelos de profissionalização mais intensos exigem investimento, critérios claros e disposição institucional para revisar práticas arraigadas.

Proposta:

5.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ESTRUTURA DE INCENTIVOS

A avaliação de desempenho e a estrutura de incentivos constituem uma das áreas em que a literatura recomenda maior cautela. Diferentemente do recrutamento meritocrático e da liderança ética, cujas evidências de impacto sobre a corrupção são robustas e consistentes, os mecanismos de avaliação e incentivo apresentam relação ambígua com a integridade: bem desenhados, alinham comportamento e missão pública; mal desenhados, podem ser capturados, manipulados ou minar a motivação intrínseca dos servidores. No contexto brasileiro, o desafio é particularmente relevante porque o sistema de avaliação de desempenho da administração federal ainda está em processo de amadurecimento institucional, conforme apontado pelos Acórdãos 3023/2013 e 882/2017 do TCU.

EVIDÊNCIAS:

A relação entre remuneração e corrupção é mais nuançada do que a intuição sugere. Van Rijckeghem e Weder (2001) encontram associação negativa entre salários do setor público e corrupção, mas o efeito não é robusto a todas as especificações. Van Veldhuizen (2013) demonstra experimentalmente que salários relativos (comparação com pares) importam mais que níveis absolutos para a corruptibilidade, sugerindo que a percepção de equidade é mais relevante que o valor nominal. Di Tella e Schargrodsky (2003) mostram que salários e monitoramento são complementares, não substitutos: o aumento salarial só reduz corrupção quando acompanhado de auditoria.

Distinta da questão salarial, a avaliação de desempenho é instrumento com potencial significativo, porém com evidência empírica ainda limitada em relação direta com a corrupção. Kwon (2014), em *survey* com 800

burocratas sul-coreanos, demonstra que servidores que acreditam que a promoção está vinculada ao desempenho têm menor tolerância à corrupção. Por outro lado, Hasnain e Pierskalla (2012) e Sundström (2019) alertam que remuneração vinculada a metas, se mal desenhada, pode ser capturada por redes de patronagem ou incentivar a manipulação de indicadores. Essa é uma **lacuna de evidência reconhecida** na literatura (Meyer-Sahling, Mikkelsen & Schuster, 2018).

Nieto-Morales e Ríos (2022), com dados de 545 governos municipais mexicanos, oferecem um achado importante: não importa apenas o nível salarial, mas também a **percepção de equidade e o desenho das avaliações**. Estruturas remuneratórias menos desiguais e avaliações efetivas correlacionam-se com menor desvio de fundos públicos, sugerindo que a justiça organizacional percebida é um vetor de integridade tão relevante quanto o nível absoluto de remuneração.

PROPOSTAS:

(A) Incorporar critérios de integridade na avaliação de desempenho. Incluir, nos instrumentos de avaliação de desempenho dos servidores, dimensões observáveis relacionadas à integridade: cumprimento de normas de ética e conflito de interesses (verificável por registros administrativos como cumprimento de prazos para declarações patrimoniais, atualização de declarações de conflito de interesses, ausência de processos disciplinares); participação em treinamentos de integridade (verificável por dados da escola de governo); e, para gestores, promoção de cultura de integridade na equipe (avaliável por meio dos instrumentos descritos no **ITEM 5.3 (A)**, tais como a 360° com escala de frequência sobre comportamentos específicos). Para evitar a subjetividade excessiva e a possibilidade de uso como instrumento de retaliação, recomenda-se: (i) ancorar a avaliação em comportamentos

concretos e observáveis (e não em juízos abstratos); (ii) prever múltiplos avaliadores (autoavaliação, par, chefia, equipe nos casos de gestores); (iii) garantir o direito de manifestação do avaliado; e (iv) submeter os resultados a revisão por instância colegiada quando houver discrepância significativa entre os avaliadores. Reconhece-se, contudo, que a efetividade dos sistemas de avaliação é, em si, um desafio cultural e institucional mais amplo, que extrapola o escopo desta nota técnica.

(B) Assegurar remuneração equitativa e percebida como justa. As evidências indicam que a percepção de equidade remuneratória é mais relevante que o nível salarial absoluto. Políticas que reduzam disparidades injustificadas entre carreiras e órgãos, conforme recomendado pela OCDE (2022) em sua revisão do Brasil, contribuem para a integridade ao reduzir o ressentimento organizacional e a percepção de que o “sistema não vale a pena”.

(C) Vincular progressão funcional a critérios transparentes e meritocráticos. Estruturar a progressão na carreira com base em avaliação de desempenho efetiva, capacitação concluída e contribuição institucional, reduzindo o espaço para progressão automática por tempo de serviço ou por critérios informais de lealdade.

IMPLEMENTAÇÃO ESCALONADA POR CAPACIDADE INSTITUCIONAL:

Camada	Medidas propostas
Mínima	Inclusão de itens observáveis de integridade nos formulários de avaliação existentes; revisão da consistência entre avaliação e progressão funcional.
Intermediária	Avaliação diferenciada para lideranças com critérios de liderança ética; monitoramento da percepção de justiça organizacional; uso da avaliação para orientar capacitação.

Camada	Medidas propostas
Ampliada	Sistema integrado de avaliação, desenvolvimento e sucessão; revisão periódica do desenho de incentivos em áreas sensíveis; uso de dados de avaliação para identificar áreas de risco.

TENSÕES E *TRADE-OFFS*:

O *trade-off* central é entre incentivar desempenho e evitar distorções comportamentais. Quanto mais simplificada e monetizada for a lógica de incentivos, maior o risco de manipulação de indicadores, foco estreito em resultados numéricos e racionalização de desvios; quanto mais genérico o modelo, menor sua capacidade de orientar condutas. Por **racionalização de desvios** entende-se aqui o processo psicológico pelo qual o servidor, diante de um sistema de incentivos disfuncional, constrói justificativas que tornam aceitáveis a seus próprios olhos pequenas violações (por exemplo, “se a meta é impossível, é razoável manipular o número”; “se todos fazem assim, não estou cometendo desvio”). A recomendação é privilegiar modelos mistos, com critérios qualitativos, supervisão gerencial e coerência com a missão pública.

Proposta:

5.5. MECANISMOS DE *ACCOUNTABILITY* INTERNA E PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE

Os mecanismos de *accountability* interna materializam o pilar de responsabilização do sistema de integridade. São eles que dão credibilidade ao conjunto das demais ações: sem mecanismos confiáveis

de identificação, apuração e responsabilização de desvios, as iniciativas de prevenção tendem a ser percebidas como discurso vazio. Quatro instrumentos compõem o núcleo deste eixo: a rotatividade em posições de alto risco, os canais de denúncia com proteção ao denunciante, a segregação de funções (decisão dual) em decisões críticas e o sistema disciplinar com garantias de equidade processual. Esses instrumentos são complementares e interdependentes: a denúncia depende da proteção contra retaliação; a proteção depende de processos disciplinares justos; e a integridade do sistema disciplinar depende, por sua vez, de servidores capacitados e de fluxos articulados com a gestão de pessoas.

EVIDÊNCIAS:

A rotatividade em posições sensíveis é o instrumento com evidência experimental mais forte: Abbink (2004) demonstrou que a rotação reduziu a ocorrência de suborno em 65% em seu experimento, ao interromper a confiança e reciprocidade que sustentam relações corruptivas estáveis. Bühren (2020) replicou esses achados em contextos alemão e chinês. Abbink e Serra (2012) demonstraram que mecanismos de controle dual (*four-eyes principle*) também reduzem a corrupção, embora com efeitos menos pronunciados.

No campo do *whistleblowing*, a literatura consolidada por Miceli, Near e Dworkin (2008) demonstra que a eficácia dos canais depende crucialmente da proteção contra retaliação e do seguimento efetivo das denúncias. Cooper (2022) examina especificamente como as práticas de gestão de pessoas podem encorajar ou desencorajar o reporte de corrupção. Potipiroon e Wongpreedee (2021) demonstram que clima ético organizacional, motivação para serviço público e segurança psicológica, fatores influenciados pela GP, afetam diretamente as intenções de denúncia.

PROPOSTAS:

(A) **Implementar política de rotatividade em posições de alto risco.** Estabelecer prazos máximos de permanência (3-5 anos) em posições sensíveis (gestão financeira, compras e licitações, fiscalização e licenciamento), com regras claras, impessoais e auditáveis para a rotação. A experiência da Diretiva Anticorrupção do Governo Federal Alemão (que limita a permanência em posições sensíveis a tipicamente 5 anos) pode servir de referência. A implementação deve prever período de transição e transferência de conhecimento.

(B) **Fortalecer canais de denúncia com foco na proteção ao denunciante.** Assegurar que os canais existentes ofereçam garantias efetivas de anonimato e proteção contra retaliação, com procedimentos claros de apuração e retorno ao denunciante. Integrar os canais de denúncia ao sistema de gestão de pessoas, de modo que a avaliação de desempenho não possa ser utilizada como instrumento de retaliação contra denunciantes de boa-fé. A *Transparency International* (2022) oferece princípios de boas práticas para sistemas internos de denúncia, dentre os quais se destacam: (i) **acessibilidade** (canais simples, conhecidos e disponíveis); (ii) **confidencialidade e opção pelo anonimato**; (iii) **proteção robusta contra retaliação**, incluindo monitoramento de efeitos funcionais adversos pós-relato; (iv) **independência funcional** dos responsáveis pela apuração; (v) **proporcionalidade e tempestividade** no tratamento; (vi) **retorno periódico ao denunciante** sobre o andamento; e (vii) **transparência agregada** quanto a volume, prazos e resultados, preservando dados sensíveis.

(C) **Instituir segregação de funções (*four-eyes principle*) em processos críticos de RH.** Exigir aprovação dual para decisões de nomeação, promoção, remoção e aplicação de sanções disciplinares, reduzindo a

concentração de poder decisório e o risco de uso dessas decisões como instrumento de patronagem ou retaliação.

(D) **Fortalecer o sistema disciplinar com garantias de equidade processual.** Assegurar, nos processos disciplinares, as garantias de presunção de inocência, acesso a evidências, ampla defesa e proporcionalidade das sanções, conforme recomendado pelo *OECD Integrity Outlook 2026*. Investir na capacitação de servidores que atuam em comissões disciplinares e na utilização de ferramentas digitais para gestão e monitoramento dos processos.

(E) **Estabelecer fluxos de integração entre gestão de pessoas e corregedorias.** Instituir mecanismos formais de troca de informações entre as unidades de GP e as corregedorias, de modo que o histórico disciplinar seja considerado em decisões de promoção, mobilidade e designação para posições de liderança, e que as corregedorias possam identificar padrões de risco associados a determinadas áreas ou perfis funcionais. A Portaria Conjunta CGU/CEP nº 3/2025, que disciplina o fluxo de informações entre SisOuv, SisCor e SISÉTICA, oferece modelo para essa articulação no campo da gestão de pessoas.

IMPLEMENTAÇÃO ESCALONADA POR CAPACIDADE INSTITUCIONAL:

Camada	Medidas propostas
Mínima	Canal de denúncia conhecido e acessível; política explícita de não retaliação; mapeamento básico de posições sensíveis; fluxos claros de apuração disciplinar.
Intermediária	Monitoramento de denúncias e represálias; rotatividade em áreas críticas com regras claras; segregação de funções (decisão dual) em decisões críticas de RH; integração entre GP, integridade e corregedoria.

Camada	Medidas propostas
Ampliada	Painéis institucionais de risco funcional; auditoria periódica de áreas sensíveis; proteção reforçada ao denunciante; revisão sistêmica de causas organizacionais a partir dos dados disciplinares.

TENSÕES E *TRADE-OFFS*:

A tensão mais relevante neste eixo é entre controle e confiança. Mecanismos excessivamente punitivos ou mal comunicados podem produzir medo, silêncio e defensividade nas equipes; mecanismos frouxos transmitem tolerância ao desvio. A solução recomendada é combinar proteção robusta ao denunciante, proporcionalidade das sanções, resposta tempestiva e uso gerencial dos aprendizados institucionais derivados dos casos disciplinares.

Proposta:

5.6. GESTÃO DE CONFLITO DE INTERESSES E CÓDIGOS DE CONDUTA

A gestão de conflito de interesses é uma área transversal que perpassa múltiplos processos de gestão de pessoas e constitui, segundo a OCDE (2004), uma das bases da integridade pública. A UNCAC (Art. 7.4) prevê expressamente que os Estados adotem medidas para gerenciar conflitos de interesse. O Brasil conta com a Lei 12.813/2013 sobre conflito de interesses no âmbito do poder Executivo federal e com a atuação da Comissão de Ética Pública (CEP) e da CGU na supervisão do tema. No entanto, a gestão proativa de conflitos de interesse como prática integrada à gestão de pessoas, e não apenas como instrumento reativo de fiscalização, permanece subutilizada.

Os códigos de conduta, por sua vez, são instrumentos que traduzem os valores de integridade em expectativas concretas de comportamento. A eficácia de um código de conduta depende menos de seu conteúdo formal e mais de como é implementado: comunicação regular, treinamento prático, liderança que o incorpora em suas decisões, e mecanismos de *enforcement* que deem credibilidade às suas disposições (OCDE, 2020; Menzel, 2016).

PROPOSTAS:

(A) **Integrar a gestão de conflito de interesses ao ciclo de vida funcional.** Implementar declaração de interesses no ingresso, monitoramento durante o exercício da função (especialmente em caso de mudança de área ou de atribuições) e aplicação efetiva de quarentena pós-emprego em setores regulados, conforme o marco da OCDE (2004). Vincular essas práticas aos processos de movimentação e lotação de pessoal, que são funções típicas de GP.

(B) **Revitalizar os códigos de conduta como instrumentos de gestão.** Promover a atualização dos códigos de conduta com participação dos servidores, incluindo dilemas éticos reais e orientações práticas para situações recorrentes. Instituir “rodas de conversa ética” periódicas, nas quais equipes discutam dilemas do cotidiano à luz do código, transformando-o de documento estático em ferramenta viva de gestão.

(C) **Instituir mapeamento periódico de situações de conflito de interesses em áreas sensíveis.** Realizar, com periodicidade anual, levantamento das situações de potencial conflito de interesses em áreas de alto risco (compras, regulação, fiscalização), utilizando os resultados para orientar decisões de lotação, rotatividade e treinamento.

IMPLEMENTAÇÃO ESCALONADA POR CAPACIDADE INSTITUCIONAL:

Camada	Medidas propostas
Mínima	Formulário simples de declaração de interesses para posições sensíveis; guia de situações típicas; fluxo de consulta e orientação à CEP.
Intermediária	Atualização periódica das declarações em áreas sensíveis; integração com nomeações e designação para comissões; registro institucional de medidas mitigatórias adotadas.
Ampliada	Sistema eletrônico de gestão de conflitos de interesse; cruzamento com bases internas; monitoramento de portas giratórias; governança integrada com integridade e gestão de riscos.

TENSÕES E TRADE-OFFS:

Regras muito genéricas geram insegurança e baixa efetividade; regras excessivamente rígidas podem desincentivar talentos qualificados (especialmente em áreas técnicas com forte interlocução privada) e criar burocracia improdutiva. A orientação recomendada é combinar clareza conceitual, proporcionalidade e mecanismos simples de consulta e mitigação, preservando o foco em risco real e em imparcialidade.

6. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS E AGENDA DE IMPLEMENTAÇÃO

6.1. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO

As propostas apresentadas na Seção 5 podem ser organizadas segundo dois critérios complementares: **(a) impacto potencial** sobre os riscos de integridade, com base na robustez das evidências disponíveis; e **(b) viabilidade institucional**, considerando o marco normativo vigente, a complexidade da implementação, os recursos necessários e o estágio atual do sistema federal de integridade e gestão de pessoas. O Quadro 3 a seguir explicita esses critérios para cada proposta, contextualizando a viabilidade no cenário atual do governo federal.

QUADRO 3: IMPACTO POTENCIAL E VIABILIDADE INSTITUCIONAL DAS PROPOSTAS

5.1. (A) SJTS E AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL NO INGRESSO

Impacto:	Médio-Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Exige desenvolvimento de instrumentos validados e capacitação de bancas. O CPNU oferece plataforma para experimentação, mas a expansão para concursos setoriais demanda articulação interinstitucional e investimento técnico.

5.1. (B) PROFISSIONALIZAÇÃO DA SELEÇÃO DE CARGOS DE LIDERANÇA

Impacto:	Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. A Lei 14.204/2021 oferece base normativa, mas a implementação em escala depende de investimento em desenho de processos seletivos e, sobretudo, de convencimento político sobre a centralidade do tema.

5.1. (C) VERIFICAÇÃO DE ANTECEDENTES E CONFLITOS NO INGRESSO

Impacto:	Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Alta. Pode ser estruturada com instrumentos administrativos, com base no Art. 7 da UNCAC e nas diretrizes da OCDE (2004).

5.2. (A) ONBOARDING E FORMAÇÃO INICIAL COM INTEGRIDADE

Impacto:	Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Alta. Baixo custo; estrutura de cursos de formação já existe; a CGU e a ENAP dispõem de conteúdos de referência.

5.2. (B) INTEGRIDADE NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Alta. Estrutura existente no Decreto 9.991/2019 (PNDP).

5.2. (C) MENTORIA ÉTICA EM POSIÇÕES DE RISCO

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Requer mapeamento prévio de áreas sensíveis e seleção criteriosa de mentores.

5.3. (A) COMPETÊNCIAS DE INTEGRIDADE NA SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE GESTORES

Impacto:	Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Demanda construção de instrumentos (avaliação 360°, escalas comportamentais validadas) e mudança cultural em práticas avaliativas consolidadas.

5.3. (B) CAPACITAÇÃO EM LIDERANÇA ÉTICA E SPEAK-UP CULTURE

Impacto:	Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Alta. A ENAP já oferece cursos de liderança e integridade; a expansão e estruturação como programa nacional é viável no curto-médio prazo.

5.3. (C) "COMPROMISSOS DE INTEGRIDADE" NA POSSE DE GESTORES

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Alta. Medida administrativa de baixo custo.

5.3. (D) COMUNICAÇÃO INTERNA ESTRATÉGICA PARA INTEGRIDADE

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Alta. Baixo custo; pode ser absorvida pelas estruturas de comunicação institucional já existentes.

5.4. (A) CRITÉRIOS DE INTEGRIDADE NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Evidência empírica ainda limitada; depende do amadurecimento institucional do sistema de avaliação de desempenho do governo federal, que ainda está em construção.

5.4. (B) REMUNERAÇÃO EQUITATIVA E PERCEBIDA COMO JUSTA

Impacto:	Médio-Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Baixa. Tema politicamente sensível e estruturalmente complexo, com restrições orçamentárias e jurídicas relevantes.

5.4. (C) PROGRESSÃO FUNCIONAL POR CRITÉRIOS MERITOCRÁTICOS

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Requer revisão de marcos normativos de carreira, com graus de complexidade que variam por carreira.

5.5. (A) ROTATIVIDADE EM POSIÇÕES DE ALTO RISCO

Impacto:	Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Requer regulamentação específica e processo estruturado de gestão do conhecimento e sucessão para evitar perda de capacidade técnica.

5.5. (B) CANAIS DE DENÚNCIA COM PROTEÇÃO ROBUSTA AO DENUNCIANTE

Impacto:	Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Os canais já existem, mas a robustez da proteção ao denunciante ainda é incipiente no Brasil e demanda revisão normativa e institucional.

5.5. (C) SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES EM DECISÕES CRÍTICAS DE RH

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Alta. Medida administrativa de baixo custo, alinhada à <i>Metodologia de Gestão de Riscos</i> para a Integridade da CGU.

5.5. (D) SISTEMA DISCIPLINAR COM GARANTIAS DE EQUIDADE

Impacto:	Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Exige investimento em capacitação de comissões disciplinares e, eventualmente, em ferramentas digitais de gestão dos processos.

5.5. (E) INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E CORREGEDORIAS

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Requer articulação institucional, mas a Portaria Conjunta CGU/CEP nº 3/2025 já oferece modelo de fluxo.

5.6. (A) CONFLITO DE INTERESSES NO CICLO DE VIDA FUNCIONAL

Impacto:	Alto.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Requer articulação CGU-CEP-órgãos de gestão de pessoas; base normativa já existe (Lei 12.813/2013).

5.6. (B) REVITALIZAR CÓDIGOS DE CONDUTA

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Alta. Baixo custo; alinhada à recomendação da OCDE (2025) de simplificação dos códigos de ética.

5.6. (C) MAPEAMENTO PERIÓDICO DE CONFLITOS EM ÁREAS SENSÍVEIS

Impacto:	Médio.
Viabilidade institucional (contexto federal atual):	Média. Requer rotina institucional ainda incipiente em muitos órgãos.

Fonte: Elaboração própria.

CURTO PRAZO (6 A 12 MESES):

Propostas de alta viabilidade institucional, baixo custo e impacto significativo, implementáveis com instrumentos normativos existentes:

(A) Inclusão de módulos de integridade nos programas de *onboarding* e cursos de formação já existentes [5.2. (A)];

(B) Emissão de orientação normativa pela CGU articulando as funções de integridade do SITA com os processos de gestão de pessoas, incluindo a **formalização do papel da unidade de GP nos Planos de Integridade** de cada órgão, com responsabilidades claras e metas compartilhadas com as demais instâncias de integridade;

(C) Início do mapeamento institucional de posições de alto risco, com base na *Metodologia de Gestão de Riscos para a Integridade* da CGU, para subsidiar as ações dos eixos 5.5. e 5.6.;

(D) Inclusão de critérios de integridade nos PDPs anuais [5.2. (B)];

(E) Verificação de antecedentes e conflitos de interesse no ingresso [5.1. (C)];

(F) “Compromissos de integridade” para gestores na posse [5.3. (C)];

(G) Lançamento de campanha de comunicação interna estratégica sobre integridade [5.3. (D)];

(H) Segregação de funções em decisões críticas de RH [5.5. (C)];

(I) Revitalização dos códigos de conduta com participação dos servidores e dilemas reais [5.6. (B)];

(J) Rodas de conversa ética como ação piloto em órgãos selecionados.

6.2. AGENDA DE IMPLEMENTAÇÃO

A combinação dos critérios de impacto e viabilidade permite organizar a implementação em três horizontes temporais. As propostas mais viáveis e de maior impacto compõem o curto prazo; aquelas que exigem desenvolvimento institucional ocupam o médio prazo; e as mudanças sistêmicas, de natureza estruturante e dependentes de mudança cultural ou normativa mais ampla, ocupam o longo prazo. As propostas estão referenciadas pelo número da seção em que foram apresentadas.

MÉDIO PRAZO (1 A 2 ANOS):

Propostas que requerem desenvolvimento de instrumentos, capacitação especializada e articulação interinstitucional:

(A) Desenvolvimento de modelo de processo seletivo para cargos de liderança com competências de integridade, em parceria ENAP-CGU [5.1. (B)];

(B) Programa nacional de capacitação em liderança ética e *speak-up culture*, coordenado pela ENAP, ampliando a oferta atual de cursos da Escola [5.3. (B)];

(C) Implementação de política-piloto de rotatividade em três a cinco órgãos com áreas de alto risco identificadas, com processo estruturado de gestão do conhecimento e sucessão para evitar perda de capacidade técnica [5.5. (A)];

(D) Revisão dos instrumentos de avaliação de desempenho para incorporação de critérios observáveis de integridade, com piloto em órgãos selecionados [5.4. (A) e 5.3. (A)];

(E) Fortalecimento dos canais de denúncia com proteção robusta ao denunciante, incluindo revisão normativa e capacitação [5.5. (B)];

(F) Implementação dos fluxos de integração entre GP e corregedorias, conforme modelo da Portaria Conjunta CGU/CEP nº 3/2025 [5.5. (E)];

(G) Capacitação especializada de comissões disciplinares e adoção de ferramentas digitais de gestão dos processos [5.5. (D)];

(H) Mapeamento periódico de situações de conflito de interesses em áreas sensíveis [5.6. (C)];

(I) Programa de mentoria ética em posições de risco [5.2. (C)].

LONGO PRAZO (2 A 4 ANOS):

Propostas que demandam mudanças sistêmicas, culturais ou regulatórias mais profundas:

(A) Incorporação de SJTs e avaliação comportamental nos processos de concurso público, com projeto-piloto, avaliação de impacto e expansão gradual [5.1. (A)];

(B) Consolidação da política de rotatividade como norma geral da administração federal [5.5. (A)];

(C) Integração plena da gestão de conflito de interesses ao ciclo de vida funcional, com sistema eletrônico e cruzamento com bases internas [5.6. (A)];

(D) Consolidação da *speak-up culture* como característica institucional, resultado da maturação combinada das ações de capacitação de gestores [5.3. (B)], dos critérios de integridade na avaliação de gestores [5.3. (A)] e da operação efetiva dos canais de denúncia com proteção [5.5. (B)]. Trata-se de mudança sistêmica que só se consolida no longo prazo, como decorrência consistente das ações estruturantes;

(E) Revisão estrutural das políticas remuneratórias para reduzir disparidades injustificadas entre carreiras e órgãos [5.4. (B)];

(F) Avaliação de impacto sistemática das intervenções implementadas, com publicação de resultados e ajustes baseados em evidências.

6.3. CONDIÇÕES DE SUCESSO

A implementação eficaz das propostas depende de algumas condições transversais. Em primeiro lugar, a **articulação institucional entre os órgãos responsáveis pela integridade e pela gestão de pessoas** é

imprescindível. No nível federal, isso significa coordenação entre CGU, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), ENAP e os próprios órgãos setoriais. O SITA oferece a moldura institucional para essa articulação, mas sua operacionalização requer compromisso político e capacidade técnica.

Em segundo lugar, o **monitoramento e avaliação** das intervenções é condição para que a política de gestão de pessoas orientada à integridade se fundamente em evidências e não apenas em boas intenções. A lacuna de evidências empíricas identificada nesta nota técnica, particularmente sobre os efeitos de avaliação de desempenho, estabilidade funcional e remuneração por desempenho sobre a corrupção (Meyer-Sahling, Mikkelsen & Schuster, 2018; Mugellini et al., 2021), só será superada com a produção de dados brasileiros, por meio de projetos-piloto com avaliação de impacto rigorosa.

Em terceiro lugar, o **compromisso da liderança de alto nível** é indispensável para sinalizar que a integridade não é tema cosmético, mas prioridade estratégica. A abordagem da ação coletiva (Persson, Rothstein & Teorell, 2013) ensina que, em contextos de corrupção sistêmica, as reformas só são eficazes quando os atores acreditam que as regras do jogo efetivamente mudaram. Esse sinal só pode ser dado pela liderança.

Finalmente, é essencial evitar dois desvios recorrentes na implementação de políticas de integridade. O primeiro é o **formalismo de checklist**, em que se adotam instrumentos formalmente conformes sem alterar incentivos, rotinas ou sinais organizacionais, produzindo os “programas de fachada” de que tratam Vieira e Aranha (2020). O segundo é o **maximalismo inviável**, que produz desenhos sofisticados demais para a capacidade instalada do órgão, gerando frustração e descrédito. Em ambos os casos, a integridade tende a perder credibilidade interna. As

tabelas de implementação escalonada apresentadas na Seção 5 foram desenhadas precisamente para oferecer caminhos proporcionais à capacidade de cada organização.

Embora as propostas e exemplos desta nota técnica sejam predominantemente referenciados ao Poder Executivo federal, por ser o âmbito mais documentado e normativamente estruturado, a lógica das recomendações foi construída para permitir **adaptação por órgãos dos três Poderes e dos três níveis federativos**. Tribunais, casas legislativas, controladorias, ministérios públicos, secretarias estaduais, prefeituras e câmaras municipais enfrentam riscos de integridade associados à gestão de pessoas que, embora se manifestem com especificidades próprias, compartilham os mesmos fundamentos analíticos e podem se beneficiar das mesmas famílias de intervenções, em escala e complexidade adequadas ao seu contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbink, K. (2004). Staff rotation as an anti-corruption policy: an experimental study. *European Journal of Political Economy*, 20(4), 887-906.

Abbink, K., & Serra, D. (2012). Anti-corruption policies: lessons from the lab. Em Serra, D. & Wantchekon, L. (Eds.), *New Advances in Experimental Research on Corruption*. Emerald, 77-115.

Abrucio, F. L. (2007). Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira. *Revista de Administração Pública*, 41(spe), 67-86.

Abrucio, F. L., Pedroti, P., & Pó, M. V. (2010). A Formação da Burocracia Brasileira. Em Loureiro, M. R., Abrucio, F. L. & Pacheco, R. (Orgs.), *Burocracia e Política no Brasil*. Editora FGV.

Ariely, D. (2012). *The (Honest) Truth About Dishonesty*. HarperCollins.

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.

Avritzer, L. et al. (Eds.). (2012). *Corrupção: ensaios e críticas*. Editora UFMG.

Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind Spots*. Princeton University Press.

Becker, G. S. (1968). Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), 169-217.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.

Bersch, K., Praça, S., & Taylor, M. M. (2017). State Capacity, Bureaucratic Politicization, and Corruption in the Brazilian State. *Governance*, 30(1), 105-124.

Bresser-Pereira, L. C. (1998). Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 49(1), 5-42.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Bühren, C. (2020). Staff Rotation as an Anti-Corruption Policy in China and Germany. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 240(1), 1-18.

Callen, M., Gulzar, S., Hasanain, A., Khan, Y., & Rezaee, A. (2015). Personalities and Public Sector Performance: Evidence from a Health Experiment in Pakistan. *NBER Working Paper No. 21180*.

CGU. (2017). *Manual para Implementação de Programas de Integridade*. Controladoria-Geral da União.

CGU. (2018). *Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade*. Controladoria-Geral da União.

Colonnelli, E., Prem, M., & Teso, E. (2020). Patronage and selection in public sector organizations. *American Economic Review*, 110(10), 3071-99.

Cooper, C. A. (2022). Encouraging Bureaucrats to Report Corruption. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 44(2), 106-130.

Dahlström, C., & Lapuente, V. (2017). *Organizing Leviathan*. Cambridge University Press.

Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656-668.

Dal Bó, E., Finan, F., & Rossi, M. A. (2013). Strengthening state capabilities. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(3), 1169-1218.

Di Tella, R., & Schargrodsky, E. (2003). The role of wages and auditing. *Journal of Law and Economics*, 46(1), 215-232.

Evans, P. B. (1995). *Embedded Autonomy*. Princeton University Press.

Evans, P., & Rauch, J. E. (1999). Bureaucracy and Growth. *American Sociological Review*, 64(5), 748-765.

Faoro, R. (1958). *Os Donos do Poder*. Editora Globo.

Filgueiras, F. (2008). *Corrupção, democracia e legitimidade*. Editora UFMG.

Filgueiras, F. (2009). A tolerância à corrupção no Brasil. *Opinião Pública*, 15(2), 386-421.

Fukuyama, F. (2004). *State-Building*. Cornell University Press.

Fukuyama, F. (2013). What Is Governance? *Governance*, 26(3), 347-368.

Fukuyama, F. (2014). *Political Order and Political Decay*. Farrar, Straus and Giroux.

Groenendijk, N. (1997). A principal-agent model of corruption. *Crime, Law and Social Change*, 27(3-4), 207-229.

Hanna, R., & Wang, S. Y. (2017). Dishonesty and selection into public service. *American Economic Journal: Economic Policy*, 9(2), 262-90.

Hasnain, Z., & Pierskalla, J. H. (2012). *Performance-related pay in the public sector*. World Bank Policy Research Working Paper No. 6265.

Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.

Huberts, L. W. J. C. (2014). *The Integrity of Governance*. Palgrave Macmillan.

Huberts, L. W. J. C., Kaptein, M., & Lasthuizen, K. (2007). A Study of the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations. *Policing*, 30(4), 586-607.

Johnston, M. (2014). *Corruption, Contention, and Reform*. Cambridge University Press.

Kaptein, M. (2008). Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947.

Klitgaard, R. (1988). *Controlling Corruption*. University of California Press.

Kubbe, I., Baez-Camargo, C., & Scharbatke-Church, C. (2024). Corruption and Social Norms. *Annual Review of Political Science*, 27, 423-444.

Kwon, I. (2014). Motivation, Discretion, and Corruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 765-794.

Lasthuizen, K. (2008). *Leading to Integrity*. Tese de doutorado, VU University Amsterdam.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy*. Russell Sage Foundation.

Menzel, D. C. (2016). *Ethics Management for Public and Nonprofit Managers* (3a ed.). Routledge.

Meyer-Sahling, J. H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2018). Civil service management and corruption. *Public Administration*, 96(2), 276-285.

Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-Blowing in Organizations*. Routledge.

Mugellini, G. et al. (2021). Public Sector Reforms and Their Impact on the Level of Corruption. *Campbell Systematic Reviews*, 17(2), e1173.

Mungiu-Pippidi, A. (2015). *The Quest for Good Governance*. Cambridge University Press.

Nieto-Morales, F., & Ríos, V. (2022). Human Resource Management as a Tool to Control Corruption: Evidence from Mexican Municipal Governments. *Public Administration*, 100(4), 1019-1036.

OCDE. (2004). *Managing Conflict of Interest in the Public Service*. OECD Publishing.

OCDE. (2017). *Recomendação do Conselho sobre Integridade Pública*. OECD Publishing.

OCDE. (2018). *Behavioural Insights for Public Integrity*. OECD Publishing.

OCDE. (2019). *Recommendation on Public Service Leadership and Capability*. OECD Publishing.

OCDE. (2020). *OECD Public Integrity Handbook*. OECD Publishing.

OCDE. (2022). *OECD Public Service Leadership and Capability Review of Brazil*. OECD Publishing.

OCDE. (2025). *Revisão de Integridade da OCDE sobre o Brasil 2025: Consolidando o Progresso na Integridade Pública*. OECD Publishing.

OCDE. (2026). *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026: Harnessing the Integrity Advantage*. OECD Publishing.

Oliveros, S., & Schuster, C. (2018). Merit, tenure, and bureaucratic behavior. *Comparative Political Studies*, 51(12), 1615-1648.

Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106-117.

Persson, A., Rothstein, B., & Teorell, J. (2013). Why Anticorruption Reforms Fail. *Governance*, 26(3), 449-471.

Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2021). Ethical Climate and Whistleblowing Intentions. *Public Personnel Management*, 50(3), 327-355.

Rauch, J. E., & Evans, P. B. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance. *Journal of Public Economics*, 75(1), 49-71.

Rose-Ackerman, S. (1978). *Corruption: A Study in Political Economy*. Academic Press.

Rothstein, B. (2005). *Social Traps and the Problem of Trust*. Cambridge University Press.

Rothstein, B. (2007). Anti-Corruption: A Big Bang Theory. *QoG Working Paper Series*, 2007:3.

Rothstein, B. (2011). *The Quality of Government*. University of Chicago Press.

Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What Is Quality of Government? *Governance*, 21(2), 165-190.

Rothstein, B., & Varraich, A. (2017). *Making Sense of Corruption*. Cambridge University Press.

Scharbatke-Church, C., & Chigas, D. (2019). *Understanding Social Norms*. Working Paper, Tufts University.

Secchi, L. et al. (2021). Reforma Administrativa no Brasil. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83).

Shu, L. L. et al. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient. *PNAS*, 109(38), 15197-15200.

Sundström, A. (2019). Exploring performance-related pay as an anticorruption tool. *Studies in Comparative International Development*, 54(1), 121-141.

TCU. (2013). *Acórdão nº 3023/2013-Plenário*. Tribunal de Contas da União.

TCU. (2017). *Acórdão nº 882/2017-Plenário*. Tribunal de Contas da União.

Transparency International. (2022). *Internal Whistleblowing Systems: Best Practice Principles*.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager. *California Management Review*, 42(4), 128-142.

UNCAC. (2003). *Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção*. UNODC.

UNODC. (2022). *Prevenindo e Gerenciando Conflitos de Interesse no Setor Público*. Brasília.

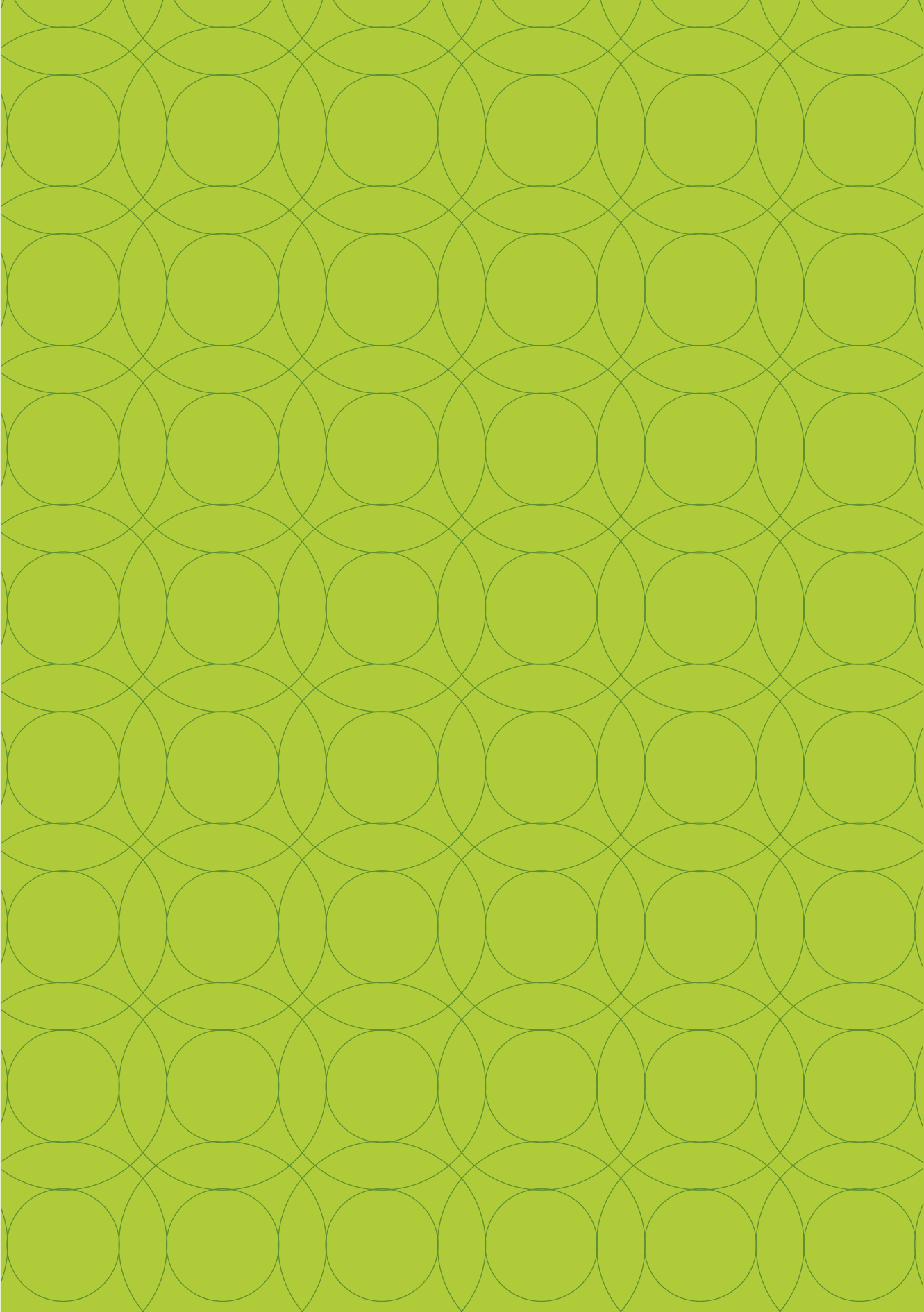
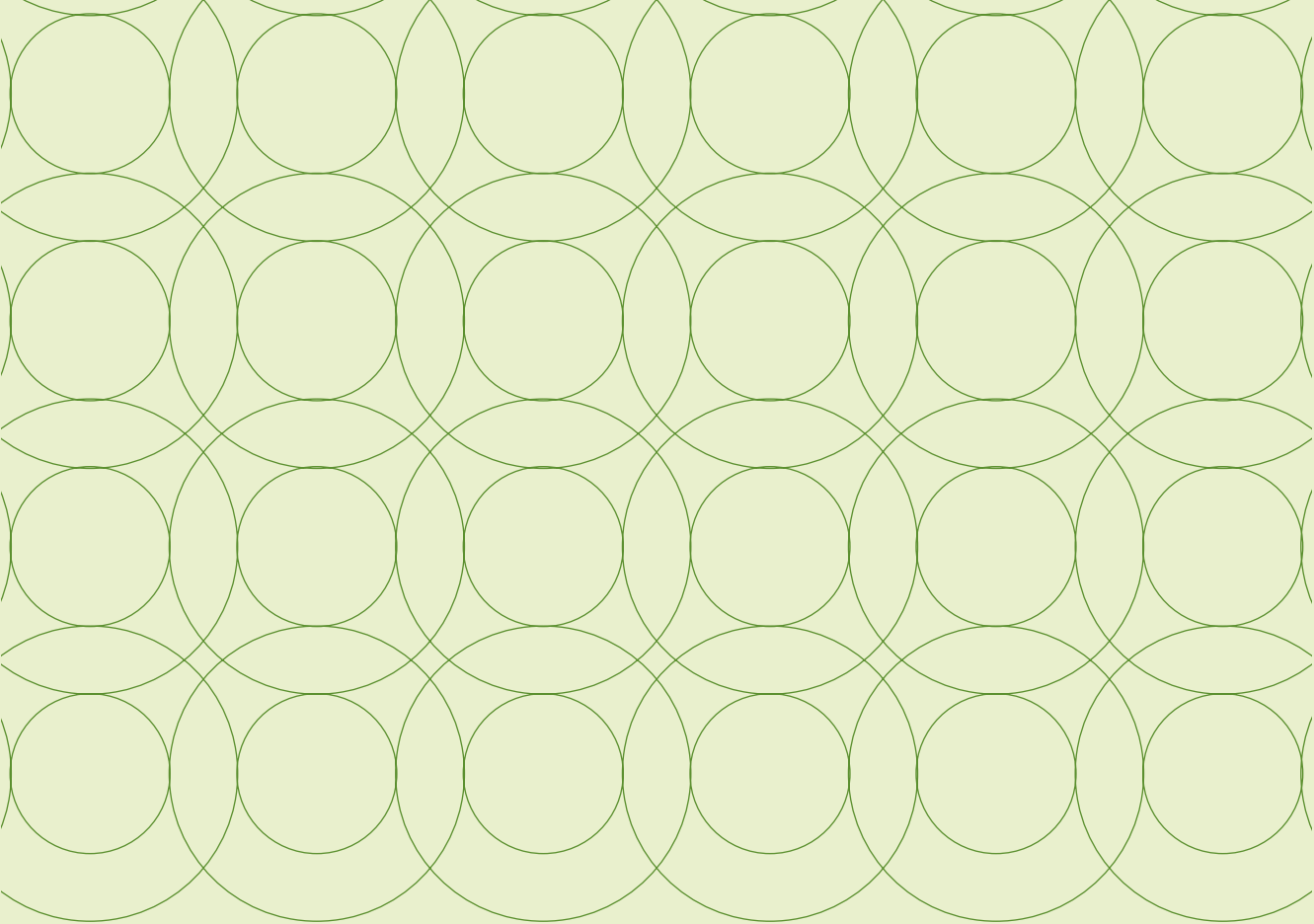
Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Van Rijckeghem, C., & Weder, B. (2001). Bureaucratic corruption and the rate of temptation. *Journal of Development Economics*, 65(2), 307-331.

Van Veldhuizen, R. (2013). The Influence of Wages on Public Officials' Corruptibility. *Journal of Economic Psychology*, 39, 341-356.

Vieira, V. L. R., & Aranha, M. I. (2020). Compliance anticorrupção e modelagem regulatória: regulação prescritiva e risco de implantação de programas de fachada. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, 28(167), 219-256.

Weißmüller, K. S. (2023). Understanding the Micro-Foundations of Administrative Corruption. *Public Administration Review*, 83(5), 1160-1182.



República.org

