

Marco Regulatório Integrado de Governança, Gestão de Riscos e Integridade para a Administração Pública Federal Brasileira

Alessandro Bandeira de Oliveira

(Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial da
Universidade Estácio de Sá / bandeiraqcm@hotmail.com)

RESUMO:

Nas últimas décadas, a Administração Pública Federal consolidou um complexo arcabouço normativo voltado à governança, gestão de riscos e integridade. Embora represente avanço relevante, sua construção incremental resultou em fragmentação normativa, sobreposição de instrumentos e dificuldades de operacionalização pelos gestores. Diante desse cenário, este Produto Técnico-Tecnológico propõe o desenvolvimento de um Marco Regulatório Integrado de Governança, Gestão de Riscos e Integridade (MRI-GRI), concebido como instrumento técnico-normativo para sistematizar, harmonizar e integrar essas agendas. Metodologicamente, o produto fundamenta-se em análise documental, revisão de literatura e exame do arcabouço legal vigente, resultando na elaboração de uma matriz estruturante organizada em cinco eixos interdependentes. O MRI-GRI materializa-se por meio de um Anteprojeto de Lei e sua respectiva Nota Técnica, visando superar a lógica de conformidade burocrática e instituir uma infraestrutura jurídica coesa. O produto encontra-se em fase de consolidação técnico-normativa, razão pela qual seu impacto empírico está em fase de validação de face e conteúdo junto a especialistas do setor público, visando garantir sua aplicabilidade estruturante. O MRI-GRI apresenta elevado potencial de replicabilidade, oferecendo referência clara e segurança jurídica para a atuação do gestor público.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Riscos, Governança Pública, Integridade Pública, Prevenção da Corrupção, Marco Regulatório.

1. Contextualização

Nas últimas décadas, a Administração Pública Federal brasileira vivenciou um processo contínuo de expansão, complexificação e sofisticação do seu arcabouço normativo, especialmente no que se refere à governança pública, à gestão de riscos, à integridade, à prevenção e ao combate à corrupção, bem como à promoção da transparência e da accountability (Filgueiras, 2011; Grin & Abrucio, 2021). Esse movimento normativo não ocorreu de forma isolada, mas esteve diretamente associado à intensificação da agenda internacional de boa governança, integridade pública e fortalecimento institucional, da qual o Brasil passou a participar de maneira mais ativa a partir dos anos 2000, em um contexto de difusão transnacional de modelos e padrões administrativos (Osborne, 2006).

A incorporação dessa agenda internacional decorre de compromissos multilaterais assumidos pelo Estado brasileiro (como OCDE, ONU e OGP), cujas recomendações passaram a influenciar a formulação de políticas públicas e a produção normativa no âmbito do Poder Executivo Federal, reforçando uma agenda orientada à integridade, à transparência e à responsabilização estatal (Filgueiras, 2011; Santos & Serafim, 2024).

Como resultado desse processo, o Estado brasileiro construiu um arcabouço normativo amplo e robusto, composto por leis, decretos, portarias e instruções normativas que tratam, de maneira direta ou indireta, de temas como governança pública, gestão de riscos, controles internos, integridade, ética, transparência, participação social, responsabilização e combate à corrupção (Amâncio et al., 2024; Oliveira Jr. et al., 2024). Destacam-se, nesse contexto, normas estruturantes como a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, o Decreto nº 9.203/2017 e, mais recentemente, o Decreto nº 11.529/2023, que consolidam princípios e diretrizes centrais dessas agendas no âmbito da Administração Pública Federal (Trescastro Bergue, 2023).

Apesar da inegável evolução normativa alcançada, observa-se que esse conjunto de instrumentos foi concebido e implementado de forma progressiva, incremental e setorial, respondendo a demandas específicas e a diferentes momentos institucionais, sem que houvesse, ao longo desse percurso, uma diretriz integradora explícita capaz de articular, de maneira sistêmica, os diversos componentes da governança, da gestão de riscos e da

integridade pública (Christensen et al., 2020; Grin & Abrucio, 2021). Na prática, normas relevantes passaram a coexistir sem uma arquitetura regulatória unificada, o que tem dificultado sua compreensão, aplicação e operacionalização pelos gestores públicos (Filgueiras, 2011).

Essa fragmentação normativa manifesta-se de diversas formas no cotidiano da administração pública. Gestores e equipes técnicas enfrentam dificuldades na harmonização conceitual entre instrumentos que utilizam terminologias distintas ou abordagens parcialmente sobrepostas, o que compromete a coerência dos sistemas de gestão e a efetividade das políticas públicas (Amâncio et al., 2024). Ademais, encontram obstáculos recorrentes na coordenação institucional entre unidades responsáveis por governança, riscos, controles internos, integridade, ouvidorias, corregedorias e comissões de ética, em um ambiente organizacional marcado por sobreposição de competências e baixa articulação transversal (Christensen et al., 2020).

Como consequência, observa-se a ocorrência de assimetrias significativas de implementação entre órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Enquanto algumas organizações avançaram na institucionalização de políticas de governança, programas de integridade e sistemas de gestão de riscos, outras permanecem em estágios iniciais de maturidade, frequentemente limitadas ao cumprimento formal de exigências normativas (Oliveira e Silva, 2024). Ademais, a inexistência de uma visão integrada tem contribuído para a sobreposição de estruturas organizacionais, a duplicidade de controles, o aumento de custos administrativos e a redução da efetividade dos mecanismos de prevenção, detecção e resposta a riscos e irregularidades (Oliveira Jr. et al., 2024).

Esse cenário impacta negativamente a capacidade do Estado de internalizar a gestão de riscos e a integridade como elementos estratégicos da gestão pública, e não apenas como requisitos formais de conformidade (Santos & Serafim, 2024). Em muitos casos, a governança, os riscos e a integridade são tratados de forma compartimentalizada, desvinculados do planejamento estratégico, da gestão por resultados e dos processos decisórios centrais das organizações públicas, o que compromete a consolidação de uma cultura organizacional

orientada à integridade, à prevenção e à geração de valor público (Denhardt & Denhardt, 2003).

Diante desse contexto, evidencia-se um problema prático relevante e persistente: a ausência de um instrumento técnico-normativo capaz de integrar, sistematizar e harmonizar o arcabouço normativo existente, oferecendo aos órgãos e entidades públicas uma referência clara, coerente e operacional para a implementação coordenada de mecanismos de governança, gestão de riscos e integridade (Amâncio et al., 2024; Grin & Abrucio, 2021). É precisamente nesse ponto que se insere a proposta do presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT), concebido como resposta direta às limitações observadas no modelo atual de implementação normativa e às fragilidades de coordenação institucional da Administração Pública Federal brasileira.

1.1. Objetivos do Produto Técnico-Tecnológico

O presente PTT tem como objetivo geral a proposição de um Anteprojeto de Lei (Anexo B), devidamente fundamentado por sua respectiva Nota Técnica (Anexo C), que institui o MRI-GRI para a Administração Pública Federal. Este instrumento legislativo visa superar a fragmentação normativa atual, estabelecendo o dever de integração sistêmica e a harmonização das competências e diretrizes vigentes, conferindo segurança jurídica e eficiência à atuação dos gestores públicos.

Assim, o Marco Regulatório proposto transcende a lógica de conformidade burocrática, instituindo uma infraestrutura jurídica que assegure a integração sistêmica dessas agendas como vetores de eficiência e geração de valor público.

O PTT possui os seguintes objetivos específicos:

a) Sistematizar e organizar o arcabouço normativo federal vigente relacionado à governança, à gestão de riscos e à integridade pública

Este objetivo consiste em mapear, organizar e estruturar os principais atos normativos federais vigentes que tratam, direta ou indiretamente, de governança pública, gestão de riscos, integridade, controles internos, transparência e accountability. A sistematização proposta visa reduzir a dispersão normativa, facilitar a compreensão do conjunto regulatório

existente e oferecer aos gestores públicos uma visão consolidada dos instrumentos que orientam sua atuação, respeitando as competências e hierarquias normativas.

b) Promover a uniformização conceitual e a coerência aplicativa entre instrumentos normativos dispersos

Considerando que a atual fragmentação normativa gera assimetrias conceituais e divergências interpretativas, este objetivo busca assegurar a segurança jurídica e a estabilidade das relações administrativas. A proposta estabelece a harmonização terminológica e procedimental entre os diversos diplomas legais, instituindo uma linguagem normativa comum que reduza ambiguidades, elimine sobreposições de competências e garanta a aplicabilidade uniforme das diretrizes de governança, gestão de riscos e integridade em toda a Administração Pública Federal.

c) Oferecer diretrizes integradas para a implementação coordenada desses mecanismos

O produto visa disponibilizar diretrizes claras e integradas que orientem a implementação coordenada dos mecanismos de governança, gestão de riscos e integridade nos órgãos e entidades públicas. Essas diretrizes buscam apoiar a articulação entre estruturas institucionais, processos decisórios, instrumentos de planejamento e sistemas de controle, promovendo maior coerência entre as políticas internas e os objetivos estratégicos das organizações públicas.

d) Contribuir para o fortalecimento da capacidade institucional e da maturidade organizacional

Ao propor uma abordagem integrada e sistematizada, o Marco Regulatório tem pretende contribuir para o fortalecimento da capacidade institucional dos órgãos e entidades da Administração Pública, apoiando o avanço nos níveis de maturidade organizacional em governança, riscos e integridade. Espera-se que o produto favoreça a internalização desses temas como elementos estratégicos da gestão pública, estimulando práticas preventivas, aprendizagem organizacional e melhoria contínua.

e) Apoiar processos de avaliação, monitoramento e controle da governança pública

Por fim, o Marco Regulatório Integrado visa estabelecer critérios normativos claros e objetivos para a aferição da maturidade e da efetividade da governança, da gestão de riscos e da integridade. Ao definir parâmetros legais de conformidade, a proposta confere segurança jurídica tanto ao gestor (que sabe o que será cobrado) quanto aos órgãos de controle (que terão base legal sólida para suas auditorias), assegurando a consistência, a transparência e a comparabilidade na avaliação do desempenho institucional e na prestação de contas à sociedade.

1.2. Descrição Detalhada do PTT

O PTT desenvolvido consiste na elaboração de um Marco Regulatório Integrado de Governança, Gestão de Riscos e Integridade (MRI-GRI), concebido como um documento normativo orientador, de natureza técnica, voltado à consolidação, articulação e interpretação sistemática dos principais atos legais e infralegais vigentes no âmbito da Administração Pública Brasileira que tratam dessas matérias.

O MRI-GRI foi estruturado com o propósito de atuar como um instrumento de integração normativa e operacional, capaz de organizar, em uma arquitetura coerente, normas que atualmente se encontram dispersas em leis, decretos, portarias e instruções normativas. Nesse sentido, o produto não cria novas obrigações legais, mas promove a convergência interpretativa e a coerência prática na aplicação das exigências já estabelecidas pelo ordenamento jurídico brasileiro.

Ao consolidar e articular os dispositivos normativos existentes, o Marco Regulatório Integrado oferece aos gestores públicos um referencial estruturado e sistematizado, que facilita a compreensão do papel de cada instrumento normativo, bem como das relações de complementaridade entre governança, gestão de riscos e integridade, e, complementarmente aos mecanismos de controle interno, transparência e accountability. Dessa forma, o MRI-GRI contribui para reduzir ambiguidades interpretativas, mitigar sobreposições institucionais e orientar a implementação coordenada dos mecanismos previstos na legislação vigente.

O Anteprojeto de Lei foi concebido com estrita observância ao princípio da proporcionalidade administrativa, reconhecendo a heterogeneidade da Administração

Pública Federal. Embora estabeleça diretrizes vinculantes e universais, a proposta normativa assegura que a complexidade das estruturas de governança e controle seja adequada ao porte, à natureza jurídica e aos riscos específicos de cada organização. Dessa forma, garante-se a efetividade da norma sem impor custos burocráticos excessivos ou inviabilizar a gestão de entidades de menor porte.

Do ponto de vista estrutural, o MRI-GRI apresenta organização modular, distribuída em eixos temáticos inter-relacionados, que refletem os principais componentes da governança pública contemporânea. Essa estrutura modular facilita tanto a leitura quanto a aplicação prática do documento, possibilitando que gestores e equipes técnicas utilizem o MRI-GRI como:

- referência para diagnóstico institucional;
- subsídio para elaboração ou revisão de políticas internas;
- apoio à estruturação de programas de integridade e sistemas de gestão de riscos;
- guia para alinhamento entre planejamento estratégico, controles internos e mecanismos de integridade.

A linguagem adotada é técnica, clara e acessível, buscando equilibrar rigor conceitual e aplicabilidade prática. O documento evita excessos de jargões jurídicos ou acadêmicos, privilegiando definições operacionais, diretrizes objetivas e orientações que possam ser compreendidas e utilizadas por diferentes perfis de usuários, incluindo gestores, servidores técnicos, membros de comitês de governança, unidades de integridade, auditorias internas e órgãos de controle.

Além disso, o MRI-GRI foi concebido para atuar como norma geral integradora, superando a lacuna de coordenação existente no ordenamento jurídico. Como instrumento legislativo, ele não se limita a compilar regras, mas institui a segurança jurídica necessária para a atuação do gestor público, definindo balizas claras para a interpretação e a aplicação das exigências de governança, riscos e integridade. Dessa forma, o projeto vincula a atuação administrativa a padrões de eficiência e legalidade, servindo como fundamento para a defesa das decisões públicas perante os órgãos de controle.

Em síntese, o MRI-GRI constitui um marco legal estruturante que transforma um arcabouço normativo complexo e fragmentado em um sistema jurídico coeso e eficaz, fortalecendo a capacidade institucional do Estado e promovendo a segurança jurídica indispensável para uma governança pública orientada a resultados.

2. Diagnóstico e Desenvolvimento

2.1 Fundamentação Teórica

O MRI-GRI fundamenta-se em referenciais teóricos consolidados da administração pública contemporânea, que sustentam uma abordagem sistêmica, integrada e orientada à geração de valor público (Denhardt & Denhardt, 2003). Esses referenciais permitem compreender a governança pública não apenas como um conjunto de estruturas formais, mas como um sistema dinâmico de coordenação, tomada de decisão e controle, capaz de responder a contextos institucionais complexos e a demandas crescentes da sociedade.

No campo da governança pública, o produto alinha-se à *New Public Governance*, enfatizando coordenação, coprodução e interdependência institucional. Essa abordagem reconhece a atuação do Estado em arranjos organizacionais híbridos e em rede, superando as limitações do modelo burocrático tradicional e da Nova Gestão Pública.

A governança, nessa perspectiva, é compreendida como um processo relacional e coletivo, no qual liderança, articulação estratégica e alinhamento institucional assumem papel central na condução da ação pública (Santos & Serafim, 2024). Essa compreensão reforça a necessidade de instrumentos capazes de integrar políticas, normas e práticas administrativas em uma lógica sistêmica, especialmente em contextos organizacionais caracterizados por fragmentação normativa e baixa coordenação interinstitucional.

No que se refere à gestão de riscos, o MRI-GRI adota a compreensão de que o risco é elemento inerente à gestão pública e deve ser tratado como variável estratégica da tomada de decisão, e não apenas como mecanismo de controle formal (Christensen et al., 2020). A literatura aponta que a incorporação estruturada da gestão de riscos aos processos decisórios

contribui para o fortalecimento da capacidade institucional e para maior coerência entre planejamento, execução e controle (Filgueiras, 2011).

Essa abordagem permite tratar riscos estratégicos, operacionais e de integridade de forma integrada, reconhecendo que falhas de coordenação e sobreposição de estruturas ampliam a exposição das organizações públicas a riscos sistêmicos e à perda de valor público (Grin & Abrucio, 2021). Assim, a gestão de riscos é compreendida como instrumento de apoio à governança e à accountability, contribuindo para decisões mais consistentes, transparentes e alinhadas ao interesse público (Denhardt & Denhardt, 2003).

No âmbito da integridade pública, o Marco Regulatório fundamenta-se em uma concepção ampliada e sistêmica, que compreende a integridade como um conjunto articulado de normas, valores, princípios éticos, estruturas organizacionais e práticas institucionais (Trescastro Bergue, 2023). Essa perspectiva rompe com abordagens restritivas centradas exclusivamente no cumprimento formal de regras ou na punição de desvios, enfatizando a centralidade da prevenção, da liderança ética e da cultura organizacional (Trescastro Bergue, 2023).

A literatura nacional recente reforça que políticas de integridade eficazes dependem da articulação entre governança, gestão de riscos e mecanismos de controle, sob pena de se tornarem iniciativas fragmentadas e de baixo impacto institucional (Oliveira Jr. et al., 2024). Estudos indicam que a ausência dessa integração compromete a efetividade das ações de prevenção à corrupção e dificulta a internalização da integridade como valor organizacional compartilhado (Amâncio et al., 2024).

Ao articular governança, gestão de riscos e integridade em uma lógica sistêmica, o Marco Regulatório Integrado reconhece que fragilidades em qualquer uma dessas dimensões ampliam a exposição das organizações públicas a riscos de corrupção, ineficiência e perda de legitimidade institucional (Santos & Serafim, 2024). Essa integração contribui para fortalecer a coordenação interna, reduzir a fragmentação normativa e alinhar normas, práticas e processos aos objetivos estratégicos das organizações públicas (Christensen et al., 2020).

Em síntese, a fundamentação teórica do produto sustenta a proposta de um Marco Regulatório Integrado como instrumento técnico-normativo estruturante, capaz de apoiar a

implementação coordenada de políticas públicas transversais e de elevar o nível de maturidade institucional da Administração Pública Brasileira (Grin & Abrucio, 2021). Essa base conceitual assegura coerência entre o produto desenvolvido e os desafios práticos enfrentados pela gestão pública contemporânea, reforçando seu caráter aplicado, estratégico e orientado à geração de valor público (Denhardt & Denhardt, 2003).

2.2. Fundamentação Normativa

O MRI-GRI apoia-se diretamente no arcabouço normativo federal vigente, construído de forma progressiva ao longo das últimas décadas no âmbito do Poder Executivo Federal. Esse conjunto normativo reflete o esforço institucional do Estado brasileiro para fortalecer mecanismos de governança pública, promover a integridade, aprimorar a gestão de riscos, ampliar a transparência e prevenir práticas de corrupção e outros desvios na administração pública.

Dentre os principais diplomas legais que fundamentam o produto, destacam-se as Leis nº 8.027/1990 (Conduta), nº 8.429/1992 (Improbidade), nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), nº 12.846/2013 (Anticorrupção) e nº 13.303/2016 (Estatais).

Integram ainda esse arcabouço normativo a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), que introduz requisitos específicos de governança corporativa, controles internos, gestão de riscos e integridade para empresas públicas e sociedades de economia mista, e a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), que incorporou de forma explícita dispositivos relacionados à integridade, à gestão de riscos e aos mecanismos de prevenção à fraude e à corrupção nas contratações públicas. Esses diplomas legais reforçam a centralidade da governança e da integridade como elementos estruturantes da atuação estatal.

No plano infralegal, o MRI-GRI encontra sustentação especialmente nos Decretos nº 9.203/2017 e nº 11.529/2023, que representam marcos normativos centrais na institucionalização da governança pública e da integridade no âmbito da Administração Pública Federal. O Decreto nº 9.203/2017 instituiu a Política de Governança da Administração Pública Federal, estabelecendo princípios, diretrizes e mecanismos relacionados à liderança,

estratégia e controle, bem como determinando a implementação de programas de integridade e de processos de gestão de riscos. Já o Decreto nº 11.529/2023 consolidou e ampliou essa agenda ao instituir o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI), integrando, de forma sistêmica, políticas de integridade, transparência e acesso à informação sob a coordenação da Controladoria-Geral da União.

A abordagem adotada não se limita à descrição isolada desses instrumentos normativos. Ao contrário, o produto propõe uma análise integrada e articulada do arcabouço legal e infralegal vigente, evidenciando seus pontos de convergência, complementaridade e interdependência. Essa análise permite compreender como diferentes normas se relacionam e se reforçam mutuamente, contribuindo para a construção de um sistema coerente de governança, gestão de riscos e integridade.

Nesse sentido, o MRI-GRI explicita como princípios de governança pública, exigências de integridade, mecanismos de gestão de riscos e instrumentos de transparência e accountability se distribuem ao longo das normas analisadas, evitando interpretações fragmentadas ou contraditórias. Essa perspectiva integrada favorece a aplicação prática dos dispositivos normativos, reduzindo sobreposições institucionais, lacunas interpretativas e inconsistências operacionais na implementação das políticas públicas.

A descrição detalhada dos atos normativos considerados, bem como sua classificação por eixos temáticos e áreas de incidência, encontra-se sistematizada no Anexo A. Esse anexo cumpre a função de complementar o texto principal, oferecendo um quadro analítico que permite aprofundar a compreensão do arcabouço normativo sem comprometer a fluidez e a coerência narrativa do PTT.

Em síntese, a fundamentação normativa do MRI-GRI assegura a aderência plena do produto ao ordenamento jurídico vigente, ao mesmo tempo em que propõe uma leitura integrada e operacional das normas existentes. Essa combinação reforça o caráter técnico, aplicado e institucional do produto, qualificando-o como um instrumento apto a apoiar a implementação efetiva da governança, da gestão de riscos e da integridade na Administração Pública brasileira.

2.3. Estruturas do produto

O MRI-GRI organiza-se em cinco eixos interdependentes que reúnem diretrizes normativas e operacionais para superar a fragmentação na Administração Pública Federal, permitindo aplicação coordenada e sistêmica do arcabouço legal vigente:

I – Governança e Liderança Estratégica

O eixo de Governança e Liderança Estratégica estabelece diretrizes relacionadas à definição clara de papéis, responsabilidades e instâncias decisórias, com foco no fortalecimento da liderança institucional e no alinhamento entre estratégia, objetivos organizacionais e interesse público.

Esse eixo enfatiza a importância das estruturas de governança, como alta administração, conselhos, comitês e instâncias colegiadas, enquanto fóruns responsáveis pela definição de diretrizes estratégicas, pelo monitoramento do desempenho organizacional e pela supervisão dos sistemas de controle, riscos e integridade. Também aborda a necessidade de integração entre planejamento estratégico, gestão por resultados e mecanismos de controle, reforçando o papel da liderança (alta administração) como elemento central para a efetividade da governança pública.

Ao consolidar orientações dispersas em diferentes normas, este eixo contribui para reduzir ambiguidades quanto às atribuições institucionais, promovendo maior clareza decisória e coerência na condução da gestão pública.

II – Gestão Integrada de Riscos

O eixo de Gestão Integrada de Riscos orienta a identificação, avaliação e tratamento de riscos (estratégicos, operacionais, de integridade e conformidade). Incorpora princípios internacionais, como ISO 31000 e COSO ERM, adaptados à Administração Pública brasileira. Destaca-se a compreensão do risco como elemento inerente à gestão e como variável estratégica para a tomada de decisão, e não apenas como instrumento de controle ou conformidade.

O MRI-GRI orienta a integração da gestão de riscos aos processos decisórios, ao planejamento estratégico, às políticas públicas e às atividades finalísticas, evitando abordagens paralelas ou meramente formais. Dessa forma, o eixo contribui para o aumento

da maturidade institucional, para a alocação mais eficiente de recursos e para a mitigação de eventos que possam comprometer resultados, reputação e confiança pública.

III – Integridade Pública e Cultura Ética

O eixo de Integridade Pública e Cultura Ética foca na promoção da ética, prevenção de conflitos de interesse e consolidação de uma cultura orientada por valores públicos, compreendendo a integridade como um sistema integrado de normas, liderança e capacitação. O eixo articula dispositivos relacionados a códigos de conduta, canais de denúncia, medidas disciplinares, ações de prevenção à corrupção e iniciativas de sensibilização e formação ética dos agentes públicos.

Ao enfatizar a dimensão cultural da integridade, o MRI-GRI reconhece que a efetividade normativa depende da internalização de valores éticos e do engajamento da liderança e das equipes. Esse eixo contribui, assim, para transformar a integridade de um requisito formal em um componente estratégico da gestão pública.

IV – Transparência, Dados e *Accountability*

O eixo de Transparência, Dados e *Accountability* reúne diretrizes relacionadas ao acesso à informação, à transparência ativa e passiva, ao uso estratégico de dados públicos, ao controle social e à prestação de contas à sociedade.

Esse eixo destaca a transparência como princípio estruturante da governança democrática, articulando dispositivos da Lei de Acesso à Informação com práticas de divulgação proativa, linguagem cidadã, abertura de dados e fortalecimento dos mecanismos de *accountability* horizontal e vertical.

O MRI-GRI orienta os órgãos e entidades a integrarem a transparência aos seus processos de gestão, planejamento e avaliação, evitando abordagens meramente reativas ou burocráticas. Ao reforçar a prestação de contas e o controle social, este eixo contribui para o aumento da confiança institucional, da legitimidade das políticas públicas e da qualidade da tomada de decisão.

V – Coordenação Institucional e Arranjos de Governança

O eixo de Coordenação Institucional e Arranjos de Governança aborda as orientações necessárias para a articulação entre áreas internas, comissões, comitês, sistemas e instâncias de governança existentes no âmbito das organizações públicas.

Reconhecendo a multiplicidade de estruturas relacionadas à governança, riscos, integridade, controle interno, auditoria, transparência e compliance, este eixo busca promover a integração funcional e a cooperação institucional, reduzindo sobreposições, conflitos de competência e fragmentação de esforços.

O MRI-GRI propõe diretrizes para o desenho e o funcionamento de arranjos de governança que favoreçam a coordenação intersetorial, a comunicação institucional e a tomada de decisão integrada. Esse eixo é particularmente relevante para assegurar a implementação efetiva dos demais eixos, funcionando como elemento articulador do sistema de governança, gestão de riscos e integridade.

3. Adoções e Contribuições do PTT

3.1 Aderência

O MRI-GRI apresenta plena aderência à área de Administração Pública, com ênfase nos campos de Governança Pública, Gestão de Riscos, Integridade Institucional, Accountability e Controle da Administração Pública.

O produto encontra-se alinhado às linhas de pesquisa e atuação voltadas à análise e ao aprimoramento da capacidade estatal, à modernização da gestão pública, à governança institucional e à prevenção da corrupção, dialogando diretamente com agendas atuais da Administração Pública brasileira, alinhadas às boas práticas internacionais.

A aderência do MRI-GRI também se manifesta na sua vinculação a projetos e pesquisas voltados ao desenvolvimento de instrumentos técnico-normativos aplicados, à avaliação de políticas públicas, à governança de organizações públicas e à institucionalização de práticas de integridade, riscos e controles internos. O produto materializa, em formato técnico-aplicado, conhecimentos teóricos e normativos produzidos no âmbito da área, contribuindo para a transferência de conhecimento científico para a prática administrativa.

3.2 Impacto

Para assegurar a validade de face e de conteúdo MRI-GRI e mitigar os riscos de distanciamento da realidade administrativa, o impacto deste PTT transcende a formulação teórica, prevendo uma etapa de validação empírica prévia à sua submissão legislativa. Esta etapa consistirá na aplicação de um Painel *Delphi* com especialistas do setor público, incluindo gestores de governança, auditores, controladores internos, procuradores e acadêmicos especialistas, visando testar a viabilidade operacional e a clareza das diretrizes propostas. Adicionalmente, o modelo prevê a execução de um projeto-piloto de adequação em uma organização pública de referência. Essa triangulação metodológica garante que o impacto do PTT seja estruturante, empiricamente testado e estritamente aderente à complexidade e às reais necessidades da Administração Pública federal.

A criação do MRI-GRI responde a um problema prático relevante da Administração Pública Brasileira: a fragmentação normativa e organizacional dos instrumentos de governança, riscos e integridade, que dificulta a coordenação institucional, a consolidação de práticas e a maturidade dos sistemas de gestão.

Sua implementação pode gerar transformações significativas em diferentes níveis:

a) No plano institucional, o produto tende a:

- Reduzir a fragmentação normativa e organizacional;
- Aumentar a clareza quanto às responsabilidades das instâncias de governança;
- Fortalecer o papel da alta administração como instância central de coordenação;
- Promover maior coerência entre políticas, normativos internos e práticas administrativas.

b) No nível organizacional, espera-se:

- Elevação da maturidade dos sistemas de governança, gestão de riscos e integridade;
- Maior integração entre planejamento estratégico, gestão de riscos e controles internos;
- Fortalecimento dos programas de integridade e das ações de prevenção à corrupção;

- Padronização conceitual e metodológica entre órgãos e entidades.

c) No âmbito gerencial e operacional, o MRI-GRI contribui para:

- Melhoria da identificação e priorização de riscos relevantes;
- Maior eficiência na alocação de recursos;
- Redução de redundâncias e retrabalhos;
- Aprimoramento dos processos de monitoramento, avaliação e controle.

d) No plano social, os impactos refletem-se na geração de valor público, por meio do fortalecimento da transparência, da *accountability*, da confiança social e da efetividade das políticas públicas.

No momento, o PTT encontra-se materializado na forma de uma minuta de Anteprojeto de Lei em processo de confecção (Anexo B), estruturada a partir do MRI-GRI, a qual deverá seguir os trâmites institucionais e legais pertinentes até sua eventual submissão, apreciação e deliberação no âmbito do processo legislativo competente.

3.3 Aplicabilidade e Replicabilidade

O Marco Regulatório Integrado foi concebido com ênfase na efetividade normativa e na segurança jurídica da atuação administrativa. Ao consolidar e harmonizar os dispositivos legais vigentes, a proposta confere clareza e estabilidade às obrigações dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, superando o cenário de incerteza gerado pela fragmentação atual.

Nesse sentido, o MRI-GRI atua como instrumento de vinculação administrativa, servindo como:

- Fundamento jurídico para a estruturação e a defesa dos sistemas de governança, gestão de riscos e integridade;
- Parâmetro objetivo de controle para a atuação dos órgãos de fiscalização interna e externa, reduzindo a subjetividade das auditorias;
- Diretriz vinculante para a Alta Administração na definição de estratégias e na alocação de recursos;

- Base legal para a uniformização de procedimentos e entendimentos no âmbito da Administração Pública.

A natureza sistêmica da norma assegura sua aplicação imediata, respeitando o princípio da proporcionalidade administrativa, de modo que a complexidade das estruturas de controle seja adequada ao porte e à natureza de cada organização, garantindo a eficiência sem impor rigidez burocrática excessiva.

O caráter estruturante do MRI-GRI decorre de sua concepção como norma geral de diretrizes, estabelecendo princípios e deveres fundamentais sem impor rigidez procedimental excessiva. O produto apresenta aplicabilidade universal e proporcional, permitindo que sua implementação seja adequada à realidade institucional de cada órgão ou entidade.

Além da Administração Pública Federal, o MRI-GRI possui potencial de referência normativa para:

- Administrações estaduais, distritais e municipais, no que couber;
- Empresas estatais e sociedades de economia mista, respeitadas as suas especificidades legais;
- Autarquias especiais e agências reguladoras, preservada a sua autonomia administrativa.

Essa abrangência é reforçada pela compatibilidade do produto com os padrões internacionais de governança (OCDE, ISO 31000, COSO ERM) e pela sua natureza de marco legal integrador, capaz de harmonizar a atuação administrativa em diversos níveis federativos.

O MRI-GRI dialoga diretamente com instrumentos e sistemas já existentes no setor público brasileiro, evitando sobreposição ou concorrência normativa. Destacam-se sua compatibilidade com:

- Programas de Integridade;
- Políticas de Governança Pública;
- Estruturas de Gestão de Riscos;
- Sistemas de Controle Interno;
- Avaliações institucionais conduzidas por órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), incluindo o iESGo.

3.4 Inovação

O caráter inovador do MRI-GRI não reside na criação de novos dispositivos legais, mas na forma como articula, integra e operacionaliza um conjunto amplo de normas, princípios e instrumentos que tradicionalmente vêm sendo tratados de maneira fragmentada na Administração Pública brasileira.

A principal inovação está na adoção de uma abordagem sistêmica que conecta governança, gestão de riscos e integridade como dimensões interdependentes de um mesmo sistema de gestão pública. Essa integração permite a redução de sobreposições normativas e operacionais, evita duplicidade de estruturas e comitês, cria maior coerência entre planejamento, controle e tomada de decisão e fortalece o papel da alta administração.

O MRI-GRI inova ao integrar os referenciais internacionais de governança (OCDE, ISO 31000) ao ordenamento jurídico pátrio, convertendo conceitos abstratos em diretrizes normativas exequíveis. A proposta respeita a heterogeneidade da Administração Pública Federal, as exigências de controle e as assimetrias de maturidade institucional, assegurando a racionalidade administrativa. Além disso, o Marco Regulatório estabelece parâmetros objetivos de conformidade, permitindo que sua aplicação seja proporcional à complexidade e aos riscos de cada organização, garantindo a efetividade da norma sem impor rigidez burocrática excessiva.

A inovação do MRI-GRI reside na sua natureza de tecnologia social e jurídica, capaz de articular conhecimentos multidisciplinares (Direito, Administração e Gestão de Riscos) em uma solução normativa coesa. Embora fundamentado em bases teóricas consolidadas, o produto supera o estado da arte ao propor uma nova arquitetura institucional, transformando a fragmentação burocrática em um sistema integrado de governança. Trata-se, portanto, de uma inovação incremental de alto impacto, que reconfigura a aplicação dos instrumentos de controle e gestão na Administração Pública Federal.

3.5 Complexidade

A complexidade do PTT é alta, pois sua efetivação depende de um trâmite legislativo formal, com múltiplas etapas e instâncias decisórias, que envolvem diferentes atores institucionais (órgãos técnicos, consultorias legislativas, comissões temáticas, lideranças parlamentares e plenário), além de exigirem articulação político-administrativa contínua e produção de evidências para sustentação do mérito e da viabilidade da proposta. Nesse contexto, o tempo de maturação do produto tende a ser elevado e incerto, uma vez que a transformação do Anteprojeto de Lei em Projeto de Lei está sujeita à agenda legislativa, à priorização política, a eventuais pedidos de vista, diligências, emendas e substitutivos, bem como a fases posteriores de sanção/veto e regulamentação. Assim, embora o PTT apresente potencial de impacto estruturante, sua implementação é condicionada a um ciclo de decisão complexo, interdependente e tipicamente demorado, o que demanda planejamento de governança, gestão de riscos e estratégia de acompanhamento até a conversão normativa e a operacionalização efetiva.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com o apoio institucional e financeiro da Universidade Estácio de Sá (UNESA), por meio da concessão de bolsa de pesquisa ao autor no âmbito do Programa Pesquisa, Produtividade, Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora. O autor declara que a pesquisa observou estritamente as disposições legais vigentes, em especial as Leis nº 9.610/98, nº 9.279/96 e nº 9.609/98.

Referências

- Amâncio, D. L. P., Faria, E. R. D., & Biscaia, R. O. B. M. (2024). Integridade pública:(De) limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, 29, e90895. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.90895>
- Brasil. (1990). Lei nº 8.027, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União.
- Brasil. (1992). Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre atos de improbidade administrativa.

Brasil. (2011). Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal.

Brasil. (2013a). Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal.

Brasil. (2013b). Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.

Brasil. (2016). Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias.

Brasil. (2017). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Brasil. (2021). Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Brasil. (2023). Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal.

Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2020). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 80(6), 1040–1050. <https://doi.org/10.1111/puar.13241>

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. M. E. Sharpe. <https://doi.org/10.1080/12294659.2003.10805013>

Filgueiras, F. (2011). Além da transparência: Accountability e política da publicidade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 26(77), 109–127. <https://doi.org/10.1590/S0102-64452011000300004>

Grin, E. J., & Abrucio, F. L. (2021). Hybridism as a national policy style: The case of the Brazilian federal government's response to COVID-19. *Policy Studies*, 42(5–6), 553–570. <https://doi.org/10.1590/0103-3352.2021.35.234516>

OECD. (2018). Public integrity handbook. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264300492-en>

OECD. (2020). OECD public integrity indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/97077bc6-en>

OECD. (2021). Fostering public integrity in Brazil. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1fbb8c8a-en>

Oliveira Júnior, T. M., Rodrigues, K. F., & Pacheco Filho, C. E. (2026). Sobre a incorporação da integridade pública pelo Exército Brasileiro. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 31(1), e94521-e94521. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v31.n1.94521>

Oliveira, A. B. de, & Silva, P. V. J. da G. (2024). Caminhos da integridade pública no Brasil: Avaliando a maturidade da gestão de riscos no contexto federal. In *Anais do XLVIII*

Encontro da ANPAD (EnANPAD 2024). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Santos, L. S., & Serafim, M. C. (2024). Em busca de uma ética administrativa pós-convencional no contexto das organizações públicas brasileiras. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e90978. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.90978>

Trescastro Bergue, S. (2023). Integridade: Problematicando o conceito no contexto da administração pública brasileira. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 57(1), 89–108.

ANEXO A – QUADRO NORMATIVO BRASILEIRO

Normativo	Descrição	Conceitos-chave associados
Lei nº 8.027/1990	Estabelece normas de conduta funcional para servidores públicos civis federais.	ética pública; conduta funcional; integridade pública; moralidade administrativa
Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa)	Define atos de improbidade administrativa e sanções aplicáveis a agentes públicos.	integridade pública; corrupção; responsabilização; riscos à integridade; accountability
Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)	Regula o acesso a informações públicas e estabelece deveres de transparência ativa e passiva.	transparência; controle social; accountability; governança pública; prevenção da corrupção
Lei nº 12.813/2013 (Conflito de Interesses)	Prevê situações de conflito de interesses no exercício de cargos no Executivo Federal.	integridade pública; conflitos de interesse; ética pública; governança
Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)	Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública.	prevenção da corrupção; integridade corporativa; compliance; responsabilização; gestão de riscos
Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais)	Estabelece regras de governança, controles e integridade para empresas estatais.	governança corporativa; gestão de riscos; controles internos; integridade; compliance
Lei nº 13.460/2017 (Código do Usuário do Serviço Público)	Dispõe sobre direitos dos usuários de serviços públicos e mecanismos de participação.	governança pública; accountability; participação social; integridade institucional
Lei nº 13.608/2018	Trata da proteção ao denunciante de ilícitos contra a administração pública.	denúncias; proteção ao denunciante; prevenção da corrupção; integridade
Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações)	Estabelece normas de licitações e contratos e exige programas de integridade em contratos relevantes.	integridade pública; governança; gestão de riscos; prevenção da corrupção; compliance



Decreto nº 1.171/1994	Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil.	ética pública; integridade; conduta; valores organizacionais
Decreto nº 5.480/2005	Institui o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR).	responsabilização; controle interno; integridade; combate à corrupção
Decreto nº 6.029/2007	Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal.	ética pública; integridade; governança; prevenção de conflitos
Decreto nº 7.203/2010	Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da Administração Pública Federal.	integridade pública; moralidade administrativa; governança; prevenção da corrupção
Decreto nº 9.203/2017	Institui a Política de Governança da Administração Pública Federal.	governança pública; gestão de riscos; integridade; liderança; estratégia; controles
Decreto nº 9.492/2018	Institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (Fala.BR).	ouvidorias; participação social; integridade; prevenção da corrupção; accountability
Decreto nº 10.153/2019	Dispõe sobre a proteção da identidade de denunciantes no âmbito federal.	denúncias; proteção ao denunciante; integridade; prevenção da corrupção
Decreto nº 10.889/2021	Institui o Sistema Eletrônico de Agendas do Poder Executivo Federal (e-Agendas).	transparência; conflitos de interesse; integridade pública; governança
Decreto nº 11.129/2022	Regulamenta a Lei Anticorrupção e os programas de integridade das pessoas jurídicas.	integridade; compliance; gestão de riscos; responsabilização; prevenção da corrupção
Decreto nº 11.529/2023	Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI).	integridade pública; transparência; governança; coordenação institucional; accountability
Portaria CGU nº 1.089/2018	Estabelece orientações para estruturação de Programas de Integridade.	programas de integridade; gestão de riscos; controles internos; prevenção da corrupção
Portaria CGU nº 57/2019	Torna obrigatória a implementação de Programas de Integridade no Executivo Federal.	integridade pública; governança; gestão de riscos; controles; prevenção da corrupção
IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no Executivo Federal.	controles internos; gestão de riscos; governança; integridade institucional

ANEXO B – MINUTA DO ANTEPROJETO DE LEI

ANTEPROJETO DE LEI Nº _____, de _____ 2026.

EMENTA: Consolida diretrizes para a governança, a gestão de riscos e a integridade na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

CONGRESSO NACIONAL decreta:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Lei consolida as diretrizes para a implementação e o aprimoramento contínuo da governança, da gestão de riscos e da integridade na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As diretrizes estabelecidas nesta Lei visam a promover a eficiência, a eficácia, a efetividade, a transparência e a responsabilidade na gestão pública, em alinhamento com os princípios da administração pública.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, consideram-se:

I – Governança Pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II – Gestão de Riscos: processo para identificar, avaliar, tratar e monitorar riscos que possam afetar o alcance dos objetivos organizacionais, de forma a prover razoável segurança de que os objetivos serão atingidos;

III – Integridade Pública: alinhamento e adesão a valores éticos, princípios morais e normas legais, visando a prevenir e combater a corrupção, o nepotismo, o conflito de interesses e outras condutas antiéticas ou ilegais;

V – Transparência Ativa: a divulgação proativa de dados, informações e decisões de interesse público por parte dos órgãos e entidades, independentemente de requerimento, em locais de fácil acesso e compreensão, visando à redução de assimetrias de informação;

VI – Transparência Passiva: a garantia do direito fundamental de acesso a informações públicas mediante solicitação do cidadão ou de partes interessadas, ressalvadas as hipóteses legais de sigilo e proteção de dados pessoais;

VII – *Accountability* (Prestação de Contas e Responsabilização): o dever institucional dos gestores públicos de justificar suas decisões, demonstrar a alocação e o uso adequado dos recursos, reportar os resultados e o valor público alcançados, e sujeitar-se à responsabilização por suas ações e omissões perante as instâncias de controle e a sociedade.

VIII – Marco Regulatório Integrado de Governança, Gestão de Riscos e Integridade (MRI-GRI): o conjunto de normas, políticas, diretrizes e práticas que, de forma articulada, orientam a atuação dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal nos temas de governança, gestão de riscos e integridade.

Art. 3º A implementação do MRI-GRI observará os seguintes princípios e diretrizes gerais:

I – alinhamento estratégico com as políticas e planos governamentais;

II – promoção da cultura de integridade, ética e transparência;

III – gestão proativa de riscos e controles internos;

IV – responsabilidade e prestação de contas (*accountability*);

V – melhoria contínua dos processos e resultados;

VI – participação social e controle externo;

VII – uso de dados e evidências para a tomada de decisão.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II DA INTEGRAÇÃO E HARMONIZAÇÃO NORMATIVA

Art. 4º A aplicação das normas de governança, gestão de riscos e integridade no âmbito da Administração Pública Federal observará o princípio da integração sistêmica, devendo os órgãos centrais de controle interno, gestão e advocacia pública atuar de forma articulada para:

I – promover a harmonização conceitual e operacional das diretrizes vigentes; II – eliminar sobreposições e conflitos normativos que gerem insegurança jurídica; III – editar orientações conjuntas que unifiquem o entendimento sobre a aplicação do MRI-GRI.

Parágrafo único. As instâncias de governança já existentes nos órgãos e entidades deverão incorporar as diretrizes do MRI-GRI em seus processos decisórios, assegurando a coerência entre a gestão de riscos e as políticas de integridade.

CAPÍTULO III

DA GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS

Art. 5º Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal deverão implementar e manter processos de gestão de riscos que permitam a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos que possam comprometer o alcance de seus objetivos.

§ 1º A gestão de riscos deverá ser integrada aos processos de planejamento estratégico e operacional, bem como à tomada de decisões.

§ 2º Deverá ser estabelecido o apetite a risco da organização, de forma clara e compatível com seus objetivos e com o interesse público.

Art. 6º Os controles internos da gestão deverão ser adequados e suficientes para mitigar os riscos identificados, promovendo a segurança e a confiabilidade das operações e informações.

Parágrafo único. Os controles internos deverão ser continuamente monitorados e avaliados quanto à sua efetividade e adequação.

CAPÍTULO IV DA INTEGRIDADE PÚBLICA E CULTURA ÉTICA

Art. 7º Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal deverão desenvolver e implementar programas de integridade, com foco na prevenção, detecção, punição e remediação de atos de corrupção e fraude.

§ 1º Os programas de integridade deverão contemplar, no mínimo:

- I – o comprometimento da alta administração;
- II – a análise e o tratamento de riscos de integridade;
- III – a promoção de um código de ética e conduta;
- IV – a gestão de conflitos de interesses;
- V – a existência de canais de denúncia seguros e eficazes;
- VI – a proteção de denunciantes;
- VII – a realização de treinamentos e capacitações sobre ética e integridade.

§ 2º A gestão de conflitos de interesses deverá ser realizada de forma transparente e efetiva, com a adoção de medidas preventivas e corretivas.

CAPÍTULO V DA TRANSPARÊNCIA, DADOS E ACCOUNTABILITY

Art. 8º A Administração Pública Federal deverá promover a transparência ativa e passiva, garantindo o acesso à informação pública e a governança de dados, em conformidade com a legislação vigente.

§ 1º A governança de dados deverá assegurar a qualidade, a segurança, a privacidade e a interoperabilidade das informações, fomentando o uso de dados para a melhoria da gestão e das políticas públicas.

§ 2º Os órgãos e entidades deverão prestar contas de sua atuação de forma clara, objetiva e tempestiva, responsabilizando-se pelos resultados alcançados e pelas decisões tomadas.

CAPÍTULO VI DA COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL E ARRANJOS DE GOVERNANÇA

Art. 9º. A coordenação das diretrizes do MRI-GRI na Administração Pública Federal será promovida por meio de mecanismos e arranjos de governança já existentes, visando à integração intersetorial e à padronização de práticas.

§ 1º Os órgãos e entidades deverão buscar a interoperabilidade de sistemas e informações, bem como a harmonização de normas e procedimentos, para fortalecer a atuação conjunta nos temas de governança, gestão de riscos e integridade.

§ 2º Serão incentivadas as redes de colaboração e o compartilhamento de boas práticas entre os órgãos e entidades, com o objetivo de disseminar o conhecimento e aprimorar continuamente o MRI-GRI.

CAPÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 10. Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal deverão revisar e adaptar seus atos normativos internos e seus processos de trabalho para adequação às diretrizes estabelecidas nesta Lei, no prazo de _____ meses, contado da data de sua publicação.

Art. 11. Esta Lei entra em vigor _____ dias após a data de sua publicação.

ANEXO C – MINUTA DE NOTA TÉCNICA

NOTA TÉCNICA Nº 001/2026

Assunto: Apresentação de Minuta de Anteprojeto de Lei que institui da integração Governança Pública, Gestão de Riscos e Integridade na Administração Pública Federal.

Referência: Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido.

1. Do Objeto

A presente Nota Técnica tem por objeto a submissão de proposta legislativa, na forma de Anteprojeto de Lei, resultante de pesquisa aplicada desenvolvida no âmbito desse PTT. O objetivo precípuo da proposição é instituir o Marco Regulatório Integrado de Governança, Riscos e Integridade (MRI-GRI) no âmbito da Administração Pública Federal, visando aprimorar a gestão pública e a entrega de valor público à sociedade.

2. Da Contextualização e do Problema (Diagnóstico)

A Administração Pública Federal, embora amparada por um robusto arcabouço normativo, enfrenta desafios significativos na operacionalização de suas políticas de governança, riscos e integridade. A fragmentação normativa, evidenciada pela Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), pela Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos) e pelo Decreto nº 9.203/2017 (Política de Governança da Administração Pública Federal), entre outros citados no Anexo A, gera um cenário de insegurança jurídica para o gestor público. Tal dispersão de diretrizes e responsabilidades contribui para o fenômeno do "apagão das canetas", onde o receio de responsabilização indevida paralisa a tomada de decisões, e para a ineficiência decorrente da falta de coordenação sistêmica entre os diversos atores e instrumentos de controle. A análise documental e a revisão de literatura realizadas no PTT confirmam que a ausência de uma infraestrutura institucional coesa impede a plena efetividade das normas existentes, transformando-as em meros requisitos burocráticos, em vez de ferramentas de gestão estratégica.

3. Da Análise Técnica da Proposta (A Solução)

A proposta de Anteprojeto de Lei não visa adicionar mais uma camada normativa, mas sim construir uma infraestrutura de governança que integre e conecte as normas e práticas já existentes. O MRI-GRI atua como um catalisador para a coordenação interorganizacional, promovendo a transversalidade e a sinergia entre as diversas áreas da Administração. A inovação central reside no estabelecimento do dever de articulação institucional e harmonização normativa, obrigando os órgãos de controle e gestão a atuarem de forma coordenada para superar a visão de silos, promover a governança multinível e tratar os riscos sistêmicos e transversais que afetam a integridade e a eficiência da gestão. Tal abordagem está em consonância com os princípios da *New Public Governance* (NPG), que preconiza a colaboração e a cocriação de valor público, e alinha-se às melhores práticas e recomendações de organismos internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para o fortalecimento da *accountability* democrática e da eficiência administrativa.

4. Da Análise de Impacto Regulatório e Orçamentário

É essencial destacar que a presente proposta NÃO implica em aumento de despesa para a Administração Pública Federal. O Anteprojeto de Lei foi concebido para reorganizar competências e otimizar a utilização de estruturas e recursos humanos já existentes, sem a criação de novos cargos, funções ou despesas adicionais. A implementação do Sistema e do Conselho Consultivo ocorrerá por meio da readequação de atribuições e da coordenação de esforços entre os órgãos e entidades já estabelecidos. Pelo contrário, espera-se que a integração e a melhoria da governança resultem em significativa redução de custos de transação, maior eficiência na alocação de recursos e, principalmente, no aumento da integridade e da segurança jurídica nas contratações e demais processos administrativos, gerando economia e valor público a médio e longo prazo.

5. Da Conclusão e Recomendação

Diante do exposto, e considerando a relevância estratégica da proposta para a modernização e o aprimoramento da gestão pública, recomenda-se o acolhimento do Anteprojeto de Lei que institui o MRI-GRI. Sugere-se, ademais, o encaminhamento da presente proposição à Consultoria Jurídica, ou órgão equivalente, para análise formal e manifestação jurídica quanto à sua constitucionalidade e legalidade.

Para tanto, seguem anexos:

- (I) Minuta do Anteprojeto de Lei; e
- (II) Minuta da Exposição de Motivos (em elaboração).

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2026.