



ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA ÉTICA E DO SISTEMA DE CORREIÇÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL A PARTIR DA INSTITUIÇÃO DE COMISSÕES DE ÉTICA E DE CORREGEDORIAS SECCIONAIS

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE ETHICS MANAGEMENT SYSTEM AND CORRECTION SYSTEM OF THE FEDERAL EXECUTIVE BRANCH FROM THE INSTITUTION OF ETHICS COMMISSIONS AND SECTIONAL PROSECUTION INTERNAL AFFAIR OFFICES

Júlio César Matos de Oliveira ⁽¹⁾

Flora Brochado Maravalhas ⁽²⁾

Juliana Maria Araújo ⁽³⁾

Mac Régio Sampaio Franco ⁽⁴⁾

Annita Valléria Calmon Mendes ⁽⁵⁾

Universidade de Brasília/UnB, Brasília, DF

RESUMO

Este estudo investiga a implementação do Sistema de Gestão da Ética e do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, a partir da instituição de comissões de ética e de corregedorias seccionais em ministérios, autarquias e fundações federais. A pesquisa foi realizada em 24 ministérios e 51 autarquias e fundações do Poder Executivo Federal, com a análise dos estatutos e regimentos internos dos órgãos e entidades, como também pela inquirição direta por meio de pedidos de informações às instituições. Tomando como indicador a instituição de comissões de ética, os resultados sugerem que o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal está implementado de forma consistente, tanto nos ministérios como nas autarquias e fundações. Diversamente, baseando-se na instituição de corregedorias seccionais, há a sinalização de que o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal possui deficiências em sua implementação nas autarquias e fundações.

Palavras-chave: análise de políticas públicas; Sistema de Correição; Sistema de Gestão da Ética.

ABSTRACT

This study investigates the implementation of the Federal Executive Branch Ethics Management System and the Federal Executive Branch Internal Affair System, through the institution of ethics commissions and sectional prosecution internal affair offices in federal ministries, autarchies and foundations. The research was carried out in 24 ministries and 51 autarchies and foundations of the Federal Executive Branch, by analysing their statutes and internal regulations, as well as carrying out direct inquiries through information requests to the institutions. When applying the establishment of ethics committees as an indicator, the results suggest that the Federal Executive Power Ethics Management System is consistently implemented in ministries, municipalities and foundations. On the other hand, based on the establishment of sectional prosecution internal affair offices, the Federal Executive Power Internal Affair System displays deficiencies in its implementation in autarchies and foundations.

Keywords: public policy analysis; Internal Affair System; Ethics Management System.

INTRODUÇÃO

Definindo a Constituição de 1988 como um marco histórico e fazendo uma análise a partir dela, observa-se que o Estado Brasileiro tem procurado desencorajar a má utilização de verbas e bens públicos. Tanto na esfera penal, como na administrativa e na cível, diversos instrumentos foram criados para reprimir os atos que prejudicam a administração pública. Na esfera penal, podem ser citadas a Lei nº 9.268/96, que estabeleceu a perda do cargo público como efeito da condenação penal, e a Lei nº 10.763/03, que aumentou a pena para os crimes de corrupção passiva e corrupção ativa. Na esfera cível, destaca-se a Lei nº 8.429/92, chamada Lei da Improbidade Administrativa, que estabeleceu diversas sanções, como a perda do cargo e o pagamento de multa para os servidores que fizerem mau uso de bens e verbas públicas.

Na esfera administrativa, o Poder Executivo Federal estruturou dois sistemas para gerir as ações e as condutas dos servidores públicos: o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal e o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. O Sistema de Gestão da Ética tem por finalidade promover atividades que dispõem sobre a conduta ética no âmbito do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2007). Já o Sistema de Correição compreende as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades no âmbito do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2005). Cada Sistema é organizado a partir de um arcabouço normativo próprio. O primeiro foi criado pelo Decreto nº 6.029/07, e o segundo, pelo Decreto nº 5.480/05.

Ao identificar o Sistema de Gestão da Ética e o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal como políticas públicas, instituídas há mais de dez anos, este artigo,

por meio de análise documental e inquirição direta junto às instituições, investiga a implementação dos dois sistemas a partir da instituição de corregedorias seccionais e comissões de ética em 24 ministérios e 51 autarquias e fundações federais, a luz dos normativos que exigem a constituição dessas organizações no âmbito da administração pública federal.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, o conceito de políticas públicas será explorado a fim de identificar os sistemas de gestão da ética e de correição como políticas públicas constituídas, no âmbito do Poder Executivo Federal. Em seguida, será realizada uma exposição sobre ciclo de políticas públicas, com ênfase na etapa de implementação, uma vez que o objetivo deste estudo é analisar a implementação dos sistemas. Por fim, os referidos sistemas serão expostos de forma sintética.

Políticas Públicas

Nos EUA, políticas públicas como área de conhecimento e disciplina acadêmica surgem sem estabelecer relações com as bases teóricas sobre o papel do Estado, sua ênfase está nos estudos sobre a ação dos governos. Por outro lado, na Europa, a área de políticas públicas emerge como desdobramento dos trabalhos baseados em teorias explicativas sobre o papel do Estado e do governo, produtor, por excelência, de políticas públicas (SOUZA, 2006).

A história das políticas públicas como conhecimento acadêmico é marcada pela interdisciplinaridade. Antes de ser adotada pela academia, indagações sobre sua necessidade eram frequentes, uma vez que

seus assuntos já eram abordados por disciplinas como a administração pública e ciência política. Assim, as políticas públicas eram estudadas dentro dos campos onde eram aplicadas (BILHIM, 2008).

Rua (1997) afirma que uma política pública é um conjunto de procedimentos formais e informais que exprimem relações de poder e que se destinam à resolução dos conflitos quanto a bens públicos de forma pacífica. As políticas públicas (*policies*), por sua vez, são *outputs*, resultantes da atividade política (*politics*): envolvem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores. A partir de outra perspectiva, políticas públicas podem ser definidas como:

um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos (SARAVIA, 2006, p. 29).

De acordo com Faria (2003), nas últimas décadas, os estudos sobre a interação entre os atores estatais e privados no processo de produção das políticas públicas têm sofrido expressivas reformulações, já que pesquisas empíricas e ensaios de natureza teórico-conceitual têm apresentado a inaptidão dos modelos tradicionais para interpretar os mecanismos de intermediação frequentemente marcados por interações não hierárquicas e por baixo grau de formalização na troca de recursos e informações, bem como pela participação de novos atores.

Para Wu et al. (2014), os gestores públicos encontram, nas políticas públicas, a

legitimidade e os recursos necessários para execução das tarefas em um alto nível de competência. Porém, o processo de políticas públicas é, por vezes, repleto de inconsistência e descoordenação, o que pode gerar tensão para esses agentes. De modo especial, se os gestores públicos não estiverem relacionados com a natureza e o funcionamento do processo de políticas, podem não contribuir para a elaboração de estratégias eficazes para influenciar sua direção e garantir um conjunto integrado de resultados.

O *European Research Centre For Anti-Corruption and State-Building* (ERCAS) (2015), declara que uma política de integridade pública é a materialização de decisão política de enfrentamento a problemas públicos como a discriminação, a parcialidade e a obtenção do lucro indevido. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2009) postula que a gestão da integridade visa tanto a prevenção da corrupção como a promoção da integridade por meio da estimulação da compreensão, do compromisso e da capacidade de tomada de decisões éticas. A partir desses entendimentos, é possível enquadrar o Sistema de Gestão da Ética e o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal como políticas públicas de integridade pública.

Ciclo de Políticas Públicas

Com base nos conceitos apresentados sobre política pública, parte-se para a apresentação do conjunto de processos político-administrativos da política pública, mais especificamente, o ciclo de políticas públicas. O entendimento da política pública, em forma de ciclo, para Secchi (2014), é uma tentativa de traduzir a dinâmica do processo de maneira temporal, uma forma de

visualizar e interpretar a política pública em sequências organizadas. Por meio desse entendimento, é possível esquematizar suas etapas, bem como compreender as intervenções em seu desenvolvimento. Rua (2009) indica que a melhor forma de entender a dinâmica das políticas públicas é pela correta compreensão do ciclo das políticas, sugerindo associar o modelo sistêmico ao modelo do ciclo de política, que aborda as políticas públicas a partir de etapas sequenciais. Souza (2006) entende o ciclo da política pública como uma abordagem dentro do campo da política pública, um modelo explicativo desenvolvido para melhor compreender o que o governo faz ou deixa de fazer.

Para Secchi (2014, p.43), o ciclo seria uma forma de melhor visualizar e interpretar a “vida de uma política pública em fases sequenciais e interdependentes”. Frey (2000) esclarece que a grande parte dos teóricos consideram ao menos estas fases do ciclo político: formulação, implementação e controle dos impactos das políticas. O autor propõe uma subdivisão “mais sofisticada”, que inclui as fases: percepção e definição de problemas, agenda-setting, elaboração de programas e decisão, implementação de políticas, avaliação de políticas, e correção da ação (quando necessária). Frey (2000), Drumond, Silveira e Silva (2014) dispõem que, com pequenas alterações, as seguintes etapas são apresentadas na literatura como componentes do ciclo político: identificação do problema, definição de agenda, elaboração da política, implementação, monitoramento e avaliação.

Dada a profusão de diferentes versões, o presente trabalho optou por utilizar a estrutura de ciclo de políticas públicas apresentada por Secchi (2014), a qual inclui as fases: identificação do

problema, formação de agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção. A primeira etapa consiste em analisar quão distante do ideal está o problema. O autor, utilizando o proposto por Sjöblom (1984 apud SECCHI, 2014), sugere três questões para a identificação do problema: a percepção do problema, a definição do problema, e a avaliação de possibilidade de resolução. A formação da agenda, segunda etapa, refere-se ao “conjunto de problemas ou temas entendidos como relevantes” (SECCHI, 2014, p.46). O autor lista a existência de três tipos de agenda: a política, a formal e a da mídia. Ainda, ressalta a abordagem multicêntrica – que entende as agendas como múltiplas – e a teoria do equilíbrio pontuado. Em seguida, a formulação de alternativas é o momento em que há elaboração de possíveis modos de solucionar o problema. Secchi (2014, p.48) dispõe que “a formulação de soluções passa pelo estabelecimento de objetivos e estratégias e estudo das potenciais consequências de cada alternativa de solução”. A tomada de decisão, quarta fase, é o momento em que interesses são ponderados, e objetivos e métodos, explicitados. São três as dinâmicas de escolha: dos problemas para as soluções, do ajuste dos problemas às soluções (e vice-versa) e das soluções para os problemas. A quinta fase do ciclo, a implementação, é quando “são produzidos os resultados concretos da política pública” (SECCHI, 2014, p.44). Nessa etapa, é possível visualizar os obstáculos e as falhas que acometem diversas áreas da política pública, o que possibilita verificar erros, problemas e superestimativas. Na avaliação da política pública, sexta etapa, implementação e desempenho da política são examinados com o intuito de melhor

compreender o estado da política e de verificar o quanto do problema foi solucionado. A última etapa consiste na extinção das políticas públicas, o que ocorre quando o problema é resolvido, torna-se ineficaz ou perde sua importância na arena política (SECCHI, 2014).

Importante ressaltar que, embora o tema do ciclo de políticas públicas seja frequentemente tratado na literatura, há autores que criticam as divisões do ciclo político. Secchi (2014) relata que o modelo pode ser útil para organizar as ideias, entretanto, ressalta que tal aplicação dificilmente reflete-se na vida real. Everett (2003) argumenta que o modelo seria uma repaginação do modelo clássico racional de *policy making*, o qual dá ênfase aos procedimentos formais e ignora a complexa natureza do processo político. Silva (1999) indica que a análise do ciclo de políticas públicas como um processo representa um avanço em relação à visão clássica, no entanto, a nova análise confere ainda excessivo foco à atividade de formulação, em detrimento das outras etapas. A despeito de Souza (2006) considerar que algumas vertentes da abordagem do ciclo de políticas públicas dão ênfase aos *stakeholders* ou ao aprendizado, a questão preponderante do ciclo de políticas públicas seria a etapa de definição de agenda (agenda-setting), ou seja, de porquê certas questões entram, e outras não, na agenda política.

Implementação de Políticas Públicas

A implementação é a quinta fase do ciclo de políticas públicas, conforme Secchi (2014). Nessa fase, as políticas públicas já formuladas são aplicadas, ou seja, colocadas em prática. Secchi (2014, p.55) caracteriza a fase de implementação como: “aquela em que

regras, rotinas e processos sociais são convertidos de intenções em ações”. O autor observa que a implementação deve ser encarada não como um simples problema técnico, mas sim como um complexo conjunto de elementos políticos que podem não ser concretizados da maneira planejada. Ademais, é no momento da implementação que funções administrativas, como lideranças e coordenação de ações, são colocadas à prova (SECCHI, 2014).

De acordo com Rua (1997, p.14), a implementação pode ser compreendida como “o conjunto de ações realizadas por grupos ou indivíduos de natureza pública ou privada, as quais são direcionadas para a consecução de objetivos estabelecidos mediante decisões anteriores quanto a políticas”. Assim, a implementação seria a relação entre a determinação de objetivos e as ações executadas para atingi-los, isto é, o planejamento e a organização da máquina administrativa e dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos fundamentais para realizar uma política.

Uma questão importante na fase de implementação, segundo Raeder (2014), é o consenso sobre as metas e os objetivos entre aqueles que formulam a política e os que a executam, pois um bom entendimento entre esses sujeitos seria necessário para a efetivação de políticas de sucesso. Nessa fase, as relações entre ações políticas precisam ser observadas como um processo de interação e negociação ao longo do tempo, com envolvimento dos que colocam a política em efeito e os responsáveis pela ação, ao invés de tratar a implementação como a transmissão da política em uma série de ações consecutivas. Para Barret e Fudge (1981 apud LOTTA, 2010), a implementação pode ser vista não somente como a forma de efetuar a

política, mas examinar o que de fato acontece, compreendendo o que é feito, o comportamento ou ações dos grupos e o grau em que as ações se relacionam com a política pública.

Há dois modelos básicos de análise da implementação de políticas públicas propostos pela literatura: *top-down* e *bottom-up*. Lotta (2010, p.31) ressalta que no modelo *top-down* “os planos serão implementados exatamente como foram concebidos” e no modelo *bottom-up* “o processo de implementação transforma e adapta as políticas originais”. Para Secchi (2014), no primeiro modelo existe uma rígida separação entre as fases de tomada de decisão e de implementação, pois baseia-se em uma abordagem funcionalista e tecnicista, que entende que a política deve ser formulada na esfera pública e que a implementação é um esforço administrativo banal. Dessa forma, a política deve ser realizada no topo e executada por agentes de acordo com esses objetivos.

Arretche (2001) destaca que o segundo modelo recomenda maior atuação de burocratas e redes de atores, tanto na concepção como na execução das políticas, já que existe maior liberdade por parte daqueles que implementam a política para realizar os ajustes necessários para o alcance das metas estabelecidas. Os burocratas, porém, deparam-se com diversas dificuldades devido à distância entre os objetivos e o desenho concebido originalmente pelos formuladores das políticas públicas e a tradução desses planos em intervenções públicas. Essa distância se refere ao contexto em que as decisões são tomadas, seja político, institucional ou econômico.

Lotta (2010) afirma que a literatura tem abordado essa forma de tomar decisões

pelos agentes implementadores como exercício da discricionariedade, ao considerar que, devido à autonomia que esses agentes possuem na implementação, acabam exercendo grande impacto sobre essas políticas públicas. Arretche (2001, p.47-48) ressalta que a implementação efetiva, tal como é traduzida aos diversos beneficiários:

é sempre realizada com base nas ‘referências’ que os implementadores de fato adotam para desempenhar suas funções. Apesar dos esforços de regulamentação da atividade dos implementadores, estes têm razoável margem de autonomia para determinar a natureza, a quantidade e a qualidade dos bens e serviços a serem oferecidos. Neste sentido, eles têm, com efeito, a prerrogativa de ‘fazer a política’. É esta autonomia que, por sua vez, lhes permite atuar segundo seus próprios referenciais.

Matland (1995) argumenta que os atores locais possuem experiência e conhecimento dos verdadeiros problemas, portanto, eles estão em melhor posição para propor políticas significativas. O modelo *top-down*, no entanto, vê os atores locais como um problema para implementação bem-sucedida, agentes cujo comportamento de remoção precisa ser controlado. Ainda, para o autor, a discricionariedade para os burocratas de nível de rua é inevitavelmente tão grande que é simplesmente impossível esperar que os formuladores de políticas possam controlar as ações desses agentes.

A adequação entre a formulação original e sua implementação gera um elevado grau de incerteza quanto à convergência de ações entre formuladores e implementadores. Arretche (2001, p. 48) exemplifica essa questão ao afirmar que: “políticas públicas compartilhadas por governos ligados a partidos que competem

entre si tendem a produzir comportamento não-cooperativos, pois na base das relações de implementação haveria uma incongruência básica de objetivos, derivada da competição eleitoral”.

Em síntese, Arretche (2001) esclarece que a implementação consiste em uma cadeia de relações entre formuladores e implementadores, também entre implementadores situados em diferentes posições na máquina governamental. Como resultado, a maior proximidade entre as intenções dos formuladores e a ação dos implementadores dependerá do sucesso dos primeiros em obter a adesão dos segundos aos objetivos e à metodologia de operação de uma política pública.

O Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal foi instituído pelo

Decreto nº 6.029/2007.

Sistema de Gestão da Ética e Sistema de Correição do Poder Executivo Federal

O Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal tem a finalidade de promover atividades que dispõem sobre a conduta ética no âmbito do Poder Executivo, sendo composto pela Comissão de Ética Pública (CEP), pelas comissões de ética e por seus equivalentes no Poder Executivo Federal, conforme demonstrado na figura abaixo (BRASIL, 2007).

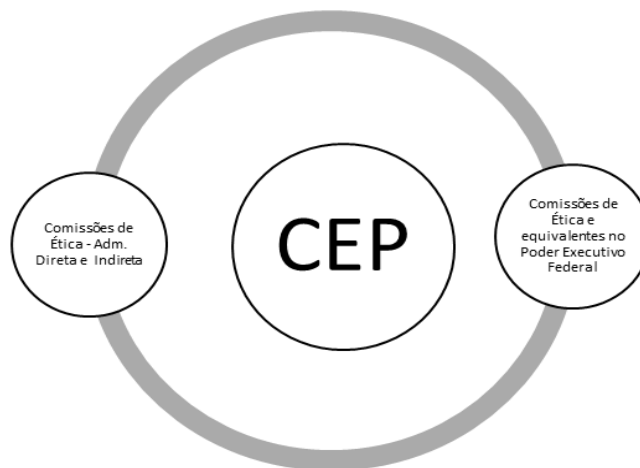


Figura 01 – Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal.

Fonte: Baseado no Decreto nº 6.029/2007.

O Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal foi instituído pelo Decreto nº 6.029/2007. Suas competências estão relacionadas com a integração e articulação entre órgãos e programas, além

da promoção e implementação de políticas públicas sobre ética pública (BRASIL, 2007).

O referido decreto estabelece que a CEP será composta por sete membros que

preenchem os requisitos de idoneidade moral, reputação ilibada e notória experiência em administração pública, designados pelo Presidente da República para mandatos de três anos, não coincidentes, permitida uma única recondução. Além disso, a CEP contará com uma secretaria-executiva que lhe prestará apoio técnico e administrativo. A CEP atua como instância consultiva do Presidente da República e Ministros de Estado; administra o código de conduta da alta administração federal; além de dirimir dúvidas de interpretação sobre o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e coordenar o Sistema de Gestão da Ética (BRASIL, 2007).

O Decreto nº 1.171/1994 estabelece que:

os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta implementarão, em sessenta dias, as providências necessárias à plena vigência do Código de Ética, inclusive mediante a constituição da respectiva Comissão de Ética, integrada por três servidores ou empregados titulares de cargo efetivo ou emprego permanente (BRASIL, 1994, art. 2º).

Além disso, o decreto nº 6.029/2007 define que os membros da comissão de ética serão designados pelo dirigente máximo da respectiva entidade ou órgão para mandatos não coincidentes de três anos. A Comissão de Ética contará com uma secretaria-executiva, vinculada administrativamente à instância máxima da entidade ou órgão, para cumprir plano de trabalho por ela aprovado e prover o apoio técnico e material necessário ao cumprimento das suas atribuições. As comissões de ética são responsáveis por,

entre outras atribuições, atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito de seu respectivo órgão ou entidade; aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal; além de realizar atividades de orientação e promoção da ética (BRASIL, 2007).

O Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, por sua vez, compreende as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades, por meio da instauração e condução de procedimentos correicionais. O Decreto nº 5.480/2005 estabelece que o Sistema de Correição é composto pela Controladoria-Geral da União (CGU), Órgão Central do Sistema; pelas unidades específicas de correição para atuação junto aos Ministérios, como unidades setoriais; pelas unidades específicas de correição nos órgãos que compõem a estrutura dos Ministérios, bem como de suas autarquias e fundações públicas, como unidades seccionais; e pela Comissão de Coordenação de Correição (BRASIL, 2005). Além disso, o referido decreto determina que:

Art. 7º Para fins do disposto neste Decreto, os Ministros de Estado encaminharão, ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no prazo de trinta dias, a contar da publicação deste Decreto, proposta de adequação de suas estruturas regimentais, sem aumento de despesas, com vistas a destinar um cargo em comissão do Grupo - Direção e Assessoramento Superiores - DAS, nível 4, para as respectivas unidades integrantes do Sistema de Correição.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades referidos neste Decreto darão o suporte administrativo necessário à instalação e ao

funcionamento das unidades integrantes do Sistema de Correição. (BRASIL, 2005, art. 7º)

A figura abaixo sintetiza a estrutura do Sistema de Correição.

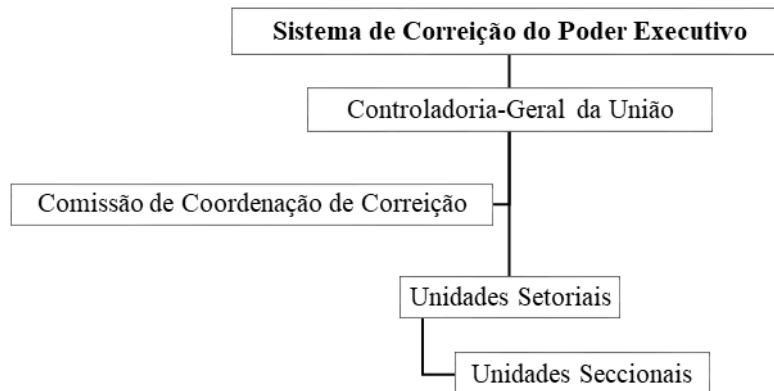


Figura 02 – Sistema de Correição do Poder Executivo

Fonte: Baseado no Decreto nº 5.480/05.

À CGU, como órgão central do sistema, compete a padronização de procedimentos, a normatização de atividades, a avaliação da execução, a coordenação de ações integradas, além de outras. Já as unidades setoriais e seccionais são responsáveis por instaurar ou determinar a instauração de processos, manter banco de dados com os processos concluídos e em curso, participar de ações integradas e prestar apoio ao órgão central do sistema. À Comissão de Coordenação de Correição, instância colegiada com funções consultivas, compete fomentar a integração e uniformização de entendimentos dos órgãos e unidades que integram o Sistema de Correição, a realização de estudos, a proposição de medidas para a padronização e o aperfeiçoamento de procedimentos (BRASIL, 2005).

A Portaria nº 305/06-CGU, que regulamenta o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, estabelece que a

atividade de correição utilizará como instrumentos a investigação preliminar, a inspeção, a sindicância, o processo administrativo geral e o processo administrativo disciplinar (BRASIL, 2006).

METODOLOGIA

A pesquisa realizada analisou a implementação dos sistemas de gestão da ética e de correição do Poder Executivo Federal, a partir da instituição de comissões de ética e de corregedorias seccionais em ministérios, autarquias e fundações federais. As comissões de ética e as corregedorias seccionais foram escolhidas como referência para o estudo da implementação dos referidos sistemas por serem os organismos de execução das políticas de gestão da ética e de correição, na base da estrutura do Poder Executivo Federal, sendo que, em ambos os sistemas, os demais integrantes possuem competências preponderantemente de

gestão, a despeito de realizarem a execução de forma residual.

O método utilizado neste artigo foi a pesquisa documental. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa documental é aquela restrita a documentos, escrito ou não. Dessa forma, para alcançar seus objetivos, neste artigo foram analisados os 75 estatutos e regimentos internos de ministérios, autarquias e fundações do Poder Executivo Federal para verificar a existência ou não de unidades seccionais de corregedoria. No que se refere às comissões de ética, tendo em vista a não obrigatoriedade de sua presença nos estatutos e regimentos internos dos órgãos ou entidades, os autores realizaram consulta via Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC)¹, aos ministérios, autarquias e fundações, acerca da existência de comissões de ética ativas.

Para definir quais órgãos e entidades seriam utilizados na pesquisa, foi adotada a organização administrativa da Presidência da República e dos Ministérios instituída pela Lei nº 10.683/03 (BRASIL, 2003), com as alterações estabelecidas pela Lei nº 13.341/16 (BRASIL 2016). Assim, foram inseridas no

escopo desta pesquisa 75 instituições: 24 ministérios e 51 autarquias e fundações. As instituições de ensino não foram utilizadas no estudo para manter a diversidade das autarquias e fundações pesquisadas. As universidades e institutos federais somam mais de 100 instituições, assim, com a sua inclusão, os resultados poderiam ser influenciados pela quantidade de instituições de mesma natureza (ensino).

Após a coleta dos dados, foi realizada sua análise quantitativa, a partir de uma abordagem descritiva, a fim de apurar a proporção de comissões de ética e corregedorias seccionais instituídas nos ministérios, autarquias e fundações inseridos na pesquisa, com vistas à análise da implementação dos sistemas de gestão da ética e de correição.

RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa sobre a instituição de comissões de ética e de corregedorias seccionais nos 24 ministérios e 51 autarquias e fundações do Poder Executivo Federal estudados foram sintetizados na tabela 01 a seguir.

Tabela 01 - Número de órgãos que possuem corregedorias seccionais e comissões de ética

	Total	Instituídos	(%)
Ministérios	24		
Corregedorias seccionais		21	87,5
Comissões de Ética		23	96
Autarquias e Fundações	51		
Corregedorias seccionais		19	37
Comissões de Ética		49	96

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação às corregedorias seccionais, observa-se que do total das 51 autarquias e fundações da amostra, 19 possuem corregedoria seccional, o que equivale a 37% do total, e 32 não possuem, ou seja, 63% do total das instituições pesquisadas. Em relação aos ministérios, dos 24 analisados na pesquisa, 21 possuem corregedoria seccional, o que corresponde a 87,5% dos ministérios pesquisados, e três não possuem, 12,5% do total². A pesquisa indicou que apenas o Ministério das Cidades, o Ministério de Minas e Energia e o Ministério do Meio Ambiente não possuem corregedoria seccional em suas estruturas regimentais.

Dentro dos resultados apresentados, uma peculiaridade merece ser destacada. Apesar de o Gabinete de Segurança Institucional (GSI) e o Instituto de Tecnologia da Informação (ITI) não possuírem em sua estrutura corregedorias seccionais, o Decreto nº 5.480/05 estabelece que caberá à Secretaria de Controle Interno da Casa Civil da Presidência da República exercer as atribuições de unidade seccional de correição dos órgãos integrantes da Presidência da República e da Vice-Presidência da República, com exceção da Controladoria-Geral da União e da Agência Brasileira de Inteligência (BRASIL, 2005). Por essa razão, tanto o GSI e o ITI foram identificados como possuidores de unidade de corregedoria, mesmo não possuindo tal organização em sua estrutura estatutária ou regimental.

Em relação às comissões de ética, observa-se que, do total das 51 autarquias e fundações da amostra, 49 possuem comissão de ética, o que equivale a 96% do

total, e duas não possuem, o que representa 4% do total das instituições pesquisadas. Para os ministérios, dos 24 analisados na pesquisa, 23 possuem comissão de ética, o que corresponde a 96% dos ministérios pesquisados, e um não possui, 4% do total.

Apenas um ministério e duas autarquias não possuíam comissão de ética instituída no momento da pesquisa, no entanto, uma situação específica merece destaque. A Casa Civil e o GSI, ligados diretamente à Presidência da República, informaram que não possuem comissão de ética porque compõem a Comissão de Ética dos Agentes Públicos da Presidência e Vice-Presidência da República (CEPR), prevista pelo Decreto nº 4.081/02. Diante desta excepcionalidade, apesar de não possuírem comissão de ética própria, esta ausência não foi contabilizada.

O ITI informou que não possui comissão de ética porque o papel da Comissão de Ética é exercido pela Ciset/PR, que tem atribuições de órgão seccional de correição, tendo como área de atuação os órgãos integrantes da Presidência da República, inclusive as suas entidades vinculadas ou supervisionadas³. Observa-se que as atividades de correição e ética não se confundem, dessa forma, a inexistência de comissão de ética, a princípio, descumpra o estabelecido pelo Decreto nº 6.029/07.

O Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC) informou que a instituição da comissão de ética estava em curso, mas que não fora concluída em função do processo de reestruturação que o Ministério vem atravessando desde o ano

de 2016, com a sua junção com o extinto Ministério das Comunicações⁴.

O Departamento Nacional de Obras Contra a Seca (DNOCS) informou que em função de aposentadorias e desistências de alguns membros, a comissão de ética está sem atuação. No entanto, a comissão está em fase de nova composição, por meio de indicação de membros para a direção geral fazer um novo ato designatório⁵.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Resgata-se, por oportuno, o conceito de implementação de políticas públicas como o momento em que as intenções são convertidas em ações (SECCHI, 2014), da mesma forma que se relembra que o indicador adotado para analisar a implementação dos sistemas de gestão da ética e de correição foi a instituição de comissões de ética e corregedorias seccionais, respectivamente. Cumpre reforçar que a adoção desse indicador se fundamentou na atuação das comissões de ética e de corregedorias seccionais como unidades de execução dessas políticas na base da estrutura dos ministérios, autarquias e fundações federais, como previsto em Brasil (2005; 2007).

De forma geral, a pesquisa indicou que, em relação à implementação, o Sistema de Gestão da Ética e o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal estão em situações distintas. Enquanto as comissões de ética apresentaram elevado índice de implementação nos ministérios, autarquias e fundações, as corregedorias seccionais estavam instituídas na maioria

dos ministérios, mas em somente 37% das autarquias e fundações pesquisadas.

Algumas possibilidades podem ser sugeridas para explicar a discrepância entre os resultados obtidos para as comissões de ética e para as corregedorias seccionais nas autarquias e fundações. Em primeiro lugar, a instituição de uma comissão de ética não depende de previsão no regimento interno do órgão ou entidade, sendo geralmente realizada por portaria. Em segundo lugar, a instituição de uma comissão de ética não gera impacto orçamentário, já que não ocorre designação para cargos comissionados ou destinação obrigatória de espaço físico ou mobiliário, uma vez que o Decreto nº 6.029/07 não determina que os membros da comissão de ética se dediquem integralmente aos trabalhos da comissão (BRASIL, 2007). Outra questão relevante é a composição enxuta de uma comissão de ética, que prevê somente quatro integrantes titulares, sendo três membros e um secretário-executivo.

Diferentemente, a instituição de uma unidade de corregedoria implica em previsão em regimento interno, custos com designação para cargos comissionados, além da utilização de espaço físico e mobiliário para o seu funcionamento. Ao ser publicado, o Decreto nº 5.480/05 estabeleceu o prazo de 30 dias para que os Ministros de Estado encaminhassem ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão proposta de adequação de suas estruturas regimentais, sem aumento de despesas, com vistas a destinar um cargo em comissão do Grupo - Direção e Assessoramento Superiores (DAS), nível 4, para as respectivas unidades integrantes do Sistema de Correição. Além disso, a norma também determinou que os órgãos

e as entidades referidos no Decreto dariam o suporte administrativo necessário à instalação e ao funcionamento das unidades integrantes do Sistema de Correição (BRASIL, 2005). No entanto, os resultados da pesquisa indicam que a implementação das corregedorias seccionais não acompanhou os preceitos previstos na norma que instituiu o Sistema de Correição.

Outro elemento que pode ter papel relevante nos resultados encontrados é a possibilidade de que a instituição de corregedorias possa ser afetada pela semelhança existente entre as condutas que caracterizam violação ética e as condutas que caracterizam infrações disciplinares. A partir dessa suposta correlação, as facilidades descritas acima para a instituição de comissões de ética poderiam influenciar negativamente a instituição de corregedorias. No entanto, esta é somente uma hipótese que precisaria ser confirmada em estudos futuros.

Apesar de não ter sido objeto de análise na pesquisa, é oportuno discutir os resultados a partir da relação entre formuladores e implementadores, tal como desenvolvido, por exemplo, por Lotta (2010), Matland (1995) e Arretche (2001). Os autores discorrem sobre a influência dos implementadores, ou atores locais, na implementação de políticas públicas. Assim, é uma inferência aceitável que, no que tange à implementação de comissões de ética e corregedorias seccionais, a relação entre formuladores e implementadores do sistema de gestão da ética foi melhor sucedida do que no sistema de correição. No entanto, esta sinalização carece de confirmação e

aprofundamento em estudos subsequentes.

Diante dos resultados da pesquisa, a fim de aprofundar o conhecimento acerca do objeto do estudo, foi enviado pedido de informação⁶ por meio do e-SIC à CGU, órgão central do Sistema de Correição, questionando se havia alguma norma que eximia os órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal de instituir corregedorias seccionais, tendo em vista os resultados da pesquisa, confirmados pela lista de corregedorias seccionais da própria CGU. Em resposta, a CGU informou que:

Em atendimento a solicitação, informamos que não há previsão legislativa para a obrigatoriedade de criação de corregedorias seccionais, entretanto a Corregedoria-Geral da União fomenta a criação de corregedorias, pois para existir um sistema de correição robusto, como previsto no Decreto nº 5480, se faz necessário que todas as partes envolvidas, órgão central e unidades seccionais, estejam funcionando plenamente.⁶

Observa-se que a CGU fundamenta a falta de implementação de corregedorias seccionais na inexistência de lei com tal previsão. Apesar de verdadeiro, o argumento do órgão central do Sistema de Correição não parece ser plenamente justificável, já que o Decreto nº 5.480/05 prevê a existência de unidades específicas de correição nos órgãos que compõem a estrutura dos Ministérios, bem como de suas autarquias e fundações, como unidades seccionais que integram o Sistema de Correição do Poder Executivo. Ademais, como já apresentado, o Decreto nº 5.480/05 definiu um prazo de 30 dias para que os ministérios adequassem suas

estruturas regimentais, a fim de instituir suas unidades de corregedoria. No entanto, mesmo após 12 anos, três ministérios ainda não instituíram suas corregedorias seccionais. Corrobora para o entendimento de que falta lastro para o argumento da CGU o fato de que também não há lei que determine a criação de comissões de ética, no entanto, a previsão contida no Decreto nº 6.029/07 foi suficiente para garantir a implementação de comissões de ética na quase totalidade das autarquias e fundações do Poder Executivo, como demonstrado na pesquisa. Diante do exposto, há elementos que permitem postular que a falta de corregedorias seccionais nas autarquias e fundações não decorra, precipuamente, da inexistência de determinação legislativa.

Além do exposto, a CGU, em resposta ao pedido de informações formulado, apresenta um conjunto de benefícios para os órgãos e entidades que instituem corregedorias seccionais:

Ademais, a organização de corregedorias traz inúmeros benefícios aos órgãos e entidades, tais como:

- a) Centralização da atribuição correicional e informações disciplinares em uma unidade especializada, facilitando o assessoramento à direção em matéria correicional e a comunicação com os órgãos de controle;
- b) Especialização de servidores com perfil para atuar em matéria correicional, sem necessidade de seu deslocamento da área fim e possível comprometimento da atividade precípua dos órgãos e entidades;
- c) Realização de juízo de admissibilidade por pessoal qualificado, evitando-se que sejam

instaurados processos disciplinares indevidamente;

- d) Aperfeiçoamento na condução de processos disciplinares, evitando-se anulações e avocações da Controladoria-Geral da União e reduzindo a quantidade de processos judiciais de reintegração de servidores;
- e) Otimização da atividade correicional (trabalho de melhor qualidade em menos tempo), permitindo aos órgãos e entidades se concentrarem de forma mais eficiente em suas áreas fins; e
- f) Aumento da credibilidade dos órgãos e entidades frente aos servidores, aos outros órgãos da Administração Pública e à sociedade em geral. ⁶

A partir do conteúdo da resposta, infere-se que, a despeito de alegar que não existe determinação legal para a instituição de corregedorias seccionais, a CGU entende que a constituição de corregedorias é importante para o fortalecimento do sistema de correição, inclusive enumera as vantagens para o órgão ou entidade em possuir uma corregedoria seccional.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa se destinou a investigar a implementação dos sistemas de gestão da ética e de correição a partir da instituição de comissões de ética e corregedorias seccionais nos ministérios, autarquias e fundações do Poder Executivo Federal. A análise realizada não explora a forma, os impactos e as condições como as comissões de ética e as corregedorias cumprem sua missão institucional.

Os resultados sinalizaram que há uma fragilidade no processo de

implementação do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal relacionada à instituição de corregedorias seccionais nas autarquias e fundações. Apesar da pesquisa não identificar os motivos dessa fragilidade na implementação do sistema de correição, algumas hipóteses são sugeridas. Em primeiro lugar, existem elementos que permitem supor que instituir uma comissão de ética é mais “fácil” do que instituir uma corregedoria, pois não há necessidade de mudança na estrutura organizacional, seja com a destinação de cargos comissionados, seja com a adequação do espaço físico, como aquisição de mobiliário e equipamentos de informática, por exemplo. A segunda hipótese é a existência de sobreposição de condutas que são tipificadas tanto como infração disciplinar como desvio ético, o que poderia impactar negativamente a instituição de unidades de corregedoria. Sugere-se, ainda, a possibilidade de haver dissonâncias entre os objetivos e interesses dos formuladores e os dos implementadores do sistema de correição.

É importante destacar que as corregedorias não apenas instauram processos disciplinares, elas exercem papel importante de controle e fiscalização das atividades do órgão ou entidade da qual fazem parte. A Portaria nº 335/06-CGU, que regulamenta o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, define que as corregedorias realizam investigações preliminares, que é a apuração acerca de existência de indícios de materialidade e autoria de infração disciplinar, visando a instauração ou não de processo administrativo disciplinar; sindicâncias, como a patrimonial, que é um procedimento investigativo, de caráter

sigiloso e não punitivo, destinado a apurar indícios de enriquecimento ilícito por parte de agente público federal, à vista da verificação de incompatibilidade patrimonial com seus recursos e disponibilidades; e sindicâncias e processos administrativos disciplinares. Além disso, são responsáveis por realizar inspeções para obter diretamente informações e documentos, bem como verificar o cumprimento de recomendações ou determinações de instauração de procedimentos disciplinares, como também aferir a regularidade, a eficiência e a eficácia da atividade disciplinar do órgão ou entidade (BRASIL, 2006).

Tanto o rol de atribuições das corregedorias, descrito na portaria nº 335/06-CGU, como a resposta formulada pela CGU demonstram a importância das corregedorias para o enfrentamento aos desvios de condutas dos servidores, apresentando-se como organismo de especial relevância para o combate à corrupção. Além disso, ao identificar falhas de gestão, as corregedorias colaboram significativamente para aperfeiçoamento da administração pública.

As comissões de ética, por seu turno, detêm atribuições que extrapolam a apuração de desvios de conduta ética. Tais comissões atuam na orientação e aconselhamento sobre ética profissional dos servidores, como também mantêm os registros sobre sua conduta ética, para instruir e fundamentar promoções e demais procedimentos próprios da carreira do servidor público (BRASIL, 1994). Além disso, as comissões de ética atuam como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito de se

u respectivo órgão ou entidade; submetem à CEP propostas para o aperfeiçoamento do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal; dirimem dúvidas a respeito da interpretação de suas normas e deliberam sobre casos omissos; recomendam, acompanham e avaliam, no âmbito do órgão ou entidade a que estiverem vinculadas, o desenvolvimento de ações, objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética e disciplina; representam a respectiva entidade ou órgão na Rede de Ética do Poder Executivo Federal; e supervisionam a observância do Código de Conduta da Alta Administração Federal, comunicando à CEP situações que possam configurar descumprimento de suas normas (BRASIL, 2007).

Tal como as corregedorias, as comissões de ética são instâncias de integridade pública que possuem um conjunto de atribuições que as permitem colaborar com o aperfeiçoamento da governança pública, da transparência e no combate à corrupção em organizações governamentais. Dessa forma, ações de fortalecimento de corregedorias e comissões de ética são relevantes para o desenvolvimento da administração pública, seja no poder executivo, legislativo e judiciário, como na esfera federal, estadual e municipal.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a análise da implementação dos Sistemas de Gestão da Ética e de Correição em instituições federais de ensino, com vistas à comparação com os resultados deste artigo. Além disso, apesar de reconhecer a existência de estudos exploratórios, como os de Mendes et al. (2010), Mendes, Bessa e Silva (2015) e Jesus

Filho (2016), verifica-se que pesquisas com o objetivo de identificar as características das comissões de ética e das corregedorias seccionais do Poder Executivo Federal ainda são incipientes, dessa forma, sugere-se que trabalhos futuros enfatizem esta temática. Continuando, a realização de pesquisas para investigar a correlação entre os desvios éticos e disciplinares e seu eventual impacto na instituição de comissões de ética e corregedorias seccionais nas instituições públicas federais também carece de investigação. Outra frente para pesquisas futuras seria o estudo sobre os implementadores de políticas de integridade pública. Por fim, sugere-se que a relação entre os formuladores e os implementadores dos sistemas de gestão da ética e de correição seja objeto de estudos subsequentes, a fim de aprofundar a compreensão sobre o processo de implementação dessas políticas públicas.

Notas

¹

<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>

² Os resultados da pesquisa documental foram confirmados pela lista de corregedorias seccionais, informada no site da Controladoria-Geral da União. Link: http://www.cgu.gov.br/assuntos/atividade-disciplinar/arquivos/lista_corregedorias_seccionais_2017.pdf. Acessado em 18/07/2017.

³ E-SIC de protocolo nº 00077000971201712.

⁴ E-SIC de protocolo nº 01390000750201754.

⁵ E-SIC de protocolo nº 59900000331201703.

⁶ E-SIC de protocolo nº 00075001041201704.

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, M. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: MOREIRA, M. C. R.; CARVALHO, M. C. B. (Org.). **Tendências e perspectivas de políticas e programas sociais**. IEE/PUCSP, São Paulo, p. 43-56, 2001.

BILHIM, J. Políticas Públicas e Agenda Política. **Revista de Ciências Sociais e Políticas**, Lisboa: nº 2, p. 99 a 121, 2008.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 fev. 2007. Seção 1, p. 9.295.

_____. Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1º jul. 2005. Seção 1, p. 03.

_____. Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 fev. 2007. Seção 1, p. 02.

_____. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 mai. 2003. Seção 1, p. 01.

_____. Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 set. 2016. Seção 1, p. 01.

_____. Portaria nº 335, de 30 de maio de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 mai. 2006. Seção 1, p. 02.

_____. Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008, da Comissão de Ética Pública da Presidência da República. Disponível em:

<http://etica.planalto.gov.br/sobre-a-cep/legislacao/etica512>. Acesso: 05/04/2017.

_____. **Guia Referencial para a medição de desempenho e manual para a construção de indicadores**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Brasília, 2010.

Disponível em:

http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf

DRUMOND, A.; SILVEIRA, S.; SILVA, E. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.48, n.1, p.3-25, 2014.

EUROPEAN RESEARCH CENTRE FOR ANTI-CORRUPTION AND STATE-BUILDING (ERCAS). **Public Integrity and trust in Europe**. Berlin: Hertie School of Governance, 2015.

EVERETT, S. The policy cycle: democratic process or rational paradigm revisited? **The Australian Journal of Public Administration**, Sydney, v. 2, n. 62, p. 65-70, 2003.

FARIA, C. A. P. Ideias, conhecimento e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 18, nº 51, 2003.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Ipea - Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 21, p. 211-259, 2000.

HOWLETT, M; RAMESH, M. **Studying Public Policy**. Canadá: Oxford University Press, 1995.

- JESUS FILHO, O. **A implantação da Corregedoria-Geral do Ministério da Saúde**: discutindo mudanças no campo da gestão. 2016. 43 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública na Saúde) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- KINGDON, J. **Agendas, alternatives and public policies**. Boston: Little Brown, 1984.
- MATLAND, R. E. Synthesizing the implementation literature: the ambiguity-conflict model of policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 5, n. 2, p. 145-174, 1995.
- MENDES, A. V. C. et al. Comissão de Ética Setorial: os desafios de fazer cumprir a ética na administração pública federal. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 2, p. 137-156, 2010.
- MENDES, A. V. C.; BESSA, L. F. M.; SILVA, S. A. M. Gestão da ética: a experiência da administração pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 7, n. 1, p. 2-8, 2015.
- LASWELL, H. D. The Policy Orientation. In Lerner Daniel and Lasswell Harold D (eds.). **The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method**. Stanford: Stanford University Press, 1951.
- LOTTA, G. S. **Implementação de Políticas Públicas**: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos Burocratas de Nível de Rua no Programa Saúde da Família. Tese (Doutorado em Ciência Política) - USP, São Paulo, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation**. OCDE, 2009.
- RAEDER, S. Ciclo de políticas: uma abordagem integradora dos modelos para análise de políticas públicas. **Perspectivas em Políticas Públicas**, Belo Horizonte, v. 7, n. 13, p. 121-146, 2014.
- RUA, M. G. Análise de políticas públicas: conceitos básicos. **Manuscrito, elaborado para el Programa de Apoyo a la Gerencia Social en Brasil**. Banco Interamericano de Desarrollo: INDES, 1997.
- _____. **Políticas públicas**. Florianópolis: UAB, 2009.
- SARAVIA, E. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Org.) **Políticas públicas: coletânea**, v. 1. Brasília: ENAP, 2006.
- SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- SILVA, P. L. B. (Coord.). **Modelo de avaliação de programas sociais prioritários**. Campinas: Nepp/Unicamp, 1999.
- SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, p. 20-45, 2006.
- VIANA, A. L. **Abordagens metodológicas em políticas públicas**. Campinas, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8095/6917>>. Acesso: 22 ago. 2016.
- WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M.; FRITZEN, S. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos**. Traduzido por Ricardo Avelar de Souza. Brasília: ENAP, 2014. 160p.

NOTA

- (1) Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília/UnB; Especialização em Educação pela UnB. Graduado em Letras pela Universidade de Brasília/UnB. Policial Rodoviário Federal, Brasília/DF.
- (2) Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília/UnB. Especialista em Gestão Pública pela AVM Faculdade Integrada. Graduada em Letras pela Universidade de Brasília/UnB. Técnica em Assuntos Culturais do Instituto Brasileiro de Museus, Brasília/DF.
- (3) Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília/UnB. Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Fortium. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa/UFV. Administradora da Universidade de Brasília, Brasília/DF.
- (4) Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília/UnB. Especialista em Administração Pública com ênfase em políticas públicas e gestão governamental pela UPIS/DF. Especialista em Governança em Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília. Graduado em Administração pelo Centro Universitário IESB. Consultor de TI da Caixa Econômica Federal, Brasília/DF.
- (5) Doutora em Administração pela Universidade de Brasília/UnB. Mestre em Administração pela UNIEURO/DF. Especialista em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília/UnB. Graduada em Administração pela UDF/DF. Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília/UnB, Brasília/DF.

Enviado: 28/01/2018

Aceito: 23/07/2018