



## EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE DO INSS: UM ESTUDO DE CASO NAS CENTRAIS DE ANÁLISE.

Congresso Online Nacional de Direito, 1ª edição, de 26/07/2021 a 29/07/2021  
ISBN dos Anais: 978-65-89908-55-5

**JESUS; Anni Ellen Barbosa Marques de<sup>1</sup>**

### RESUMO

#### RESUMO

O presente artigo aborda a efetividade das políticas de integridade nas Centrais de Análise do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS após Instrução Normativa Conjunta N°01 de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, por meio de estudo de caso. O objetivo consiste no conhecimento das políticas, iniciando pela elucidação do conceito de Integridade, seguida da caracterização das Centrais de Análise e seus fluxos, de análise de integridade na interface com as Centrais e proposições de melhoria. Para tanto, foram realizados levantamento bibliográfico, pesquisa documental e entrevista semi-estruturada com 8 (oito) servidores, gestores e não gestores com atuação vinculada ao espaço delimitado para investigação (pesquisa qualitativa). Após a análise dos indicadores, perceberam-se zonas de avanços (em termos de administração digital) e também falhas e/ou fragilidades institucionais. Observou-se a necessidade de melhoria em ativos intangíveis, mecanismos digitais, canais de comunicação, dentre outros.

#### ABSTRACT

This article addresses the effectiveness of integrity policies in the Analysis Centers of the National Institute of Social Security - INSS after Joint Normative Instruction N°01 of May 10, 2016, which provides on internal controls, risk management and governance within the Federal Executive Branch, through case study. The objective is to understand the policies, starting with the elucidation of the concept of Integrity, followed by the characterization of the Analysis Centers and their flows, integrity analysis at the interface with the Centers and improvement propositions. To this end, a bibliographic survey, documentary research and semi-structured interview were performed with 8 (eight) servers, managers and not managers with activities linked to the limited space for research (qualitative research). After the analysis of the indicators, areas of progress (in terms of digital administration) were perceived, as well as institutional failures and/or weaknesses. There was a need for improvement in intangible assets, digital mechanisms, communication channels, among others.

### 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da Instrução Normativa Conjunta N°01 de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, os órgãos e entidades públicas se viram diante da necessidade de adotar medidas para sistematização de práticas de integridade.

O Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, originado com base no Decreto nº 99.350 de 27 de junho de 1990 mediante a fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), cria através do Decreto N° 9.746, de 08 de Agosto de 2019, a Diretoria de Integridade, Governança e Gestão de Riscos - DIGOV, que como definido neste ato tem entre suas competências “coordenar a estruturação, a execução e o monitoramento do programa de integridade e gestão de riscos no âmbito do INSS” (art.13, inciso I).

Como estratégias de integridade da DIGOV/INSS foram publicadas em 10 de dezembro de 2019, as Portarias nº [3.212/2019](#) e [3.213/2019](#), que instituem o Programa de Integridade e o Sistema de Governança e a [Resolução nº 712/2019](#), que traz a Estratégia Nacional Antifraude Previdenciária. Os documentos apresentam em seu bojo a gestão da ética, dos riscos, tendo como diretriz “o comprometimento da alta administração e o envolvimento de todo o corpo funcional com a manutenção de um ambiente de integridade adequado” (Portaria 3212/2019, art.2º, inciso I).

Compreendendo assim que a responsabilidade quanto ao monitoramento das políticas de Integridade no INSS, em

<sup>1</sup> Centro Universitário Internacional UNINTER, anni.ellen.ap@gmail.com

todas as vertentes, é prerrogativa desta Diretoria, e destacando a necessidade de delimitar o universo de pesquisa. Considerando que a avaliação das políticas de integridade não se restringem a aspectos econômico-financeiros. Este artigo procura conhecer as políticas de integridade existentes nas Centrais de Análise, que atualmente encontram-se sobre a gestão da Diretoria de Atendimento - DIRAT, por reconhecer a importância estratégica destas Centrais para a Instituição investigada.

Assim objetivamos “Conhecer a efetividade das políticas de integridade no INSS”, com estudo de caso nas centrais de Análise.

## 2. METODOLOGIA

No percurso metodológico optou-se por abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso, pois este se delimita a descrição das políticas de integridade em campo de pesquisa específico. Assim foram realizados levantamentos bibliográficos, pesquisa documental, e como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada com 8 sujeitos, sendo 4(quatro) gestores e 4(quatro) não gestores (ambos com atuação vinculada as centrais de análise), que aqui serão apresentados como G1, G2, G3 e G4 (gestores) e NG1, NG2, NG3 e NG4 (não gestores, servidores portariados com atuação direta nas centrais de análise). Cada sujeito respondeu 5 perguntas (entrevista no apêndice).

Em se tratando da caracterização do universo de pesquisa, destacamos que as Centrais de Alta Performance - CEAP, foram instituídas em experiência piloto na Resolução nº681/PRES/INSS, de 24 de maio de 2019, como programa de Gestão na modalidade Teletrabalho, nesta o servidor executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da Instituição, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência (art.2º, inciso I).

A CEAP foi criada visando o aumento da produtividade, da qualidade técnica dos trabalhos, bem como para contribuir na melhoria da qualidade de vida dos Servidores (art. 5º, inciso V).

Em seguida, a Resolução nº691, de 25 de Julho de 2019, institui também a título de experiência, as Centrais de Análise de Benefício - CEAB, com objetivos similares, mas em modalidade semipresencial e menor especialização no tratamento de análises de benefícios.

Atualmente as centrais são regidas pela Portaria Nº 1.182/PRES/INSS, de 20 de Novembro de 2020. As Centrais são responsáveis pela análise de benefícios previdenciários e assistenciais.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico - OCDE destaca que “a integridade é um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo.” (LIMA, 2019, p.163).

Em termos de Administração Pública, a OCDE ainda pondera que a “Integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à decisão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados do setor público.”(ALBRES,2019,p.33)

O Decreto Nº8.420 de 18 de março de 2015 que regulamenta a Lei Nº 12.246/2013, também conhecida como Lei anticorrupção, destaca no Capítulo V, art. 41º que:

“programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.” (BRASIL, 2015)

Não obstante, quando perguntados “Qual o significado da palavra integridade?” os sujeitos entrevistados destacaram como “Algo puro, limpo, pleno, com retidão” (G2); Semelhante resposta observamos em NG4: “algo que mesmo passando por situações de mudança não perde sua essência e mantém sua razão de ser e seus objetivos íntegros!”

A ética e o “ser correto”, são versados igualmente por G4, G3, NG1 e NG2. Caracterizada como ética, valores, evidenciamos em Gardner que os seres humanos não nascem dotados de um comprometimento moral ou ético. As virtudes precisam ser adquiridas e alimentadas, contrariando muitas vezes todos os prognósticos. Até mesmo aqueles que começam trilhando o caminho correto podem vir a se desviar dele. (GARDNER *apud* CORDEIRO, 2013). Portanto a ética precisa ser continuamente fomentada na cultura organizacional.

Em NG3, NG2 e G1, o conceito de integridade surge em relação direta ao objeto de trabalho, com ênfase na qualidade das informações cadastradas e na mitigação de possíveis falhas ao longo do processo de reconhecimento de direitos.

Em continuidade a descrição dos resultados da pesquisa, perguntamos aos servidores, não gestores: “Há mecanismos de integridade permeando os espaços das Centrais?” Em resposta, NG1 disserta que: “parece assim que a gente acabou ficando muito solitário, em termos de ter dúvidas sobre coisas pequenas que antigamente eram mais fáceis de ser resolvidas. Então não vejo que haja essa integridade nas centrais.”

Em NG2, a necessidade de informação também é discorrida como critério de integridade, “eu descobri que tem na intra um roteirozinho de fluxo...Mas assim, eu descobri, por acaso.”

Em NG4 e NG3, são citados exemplos positivos de integridade. Para NG4, a Central de Análise em si é um mecanismo de integridade “a origem das centrais teve como objetivo a entrega para a população de um “produto” mais qualificado! No caso, uma análise qualificada no reconhecimento de direitos.”

Em NG3 tanto o serviço de autenticação central como o sistema de gerenciamento de tarefas são mecanismos de integridade. Contudo, este último entrevistado indica fragilidade nos processos. Para ele, a integridade das informações nas centrais têm sofrido sérias ameaças.

Bessa (2019) disserta que “Organizações públicas que garantam suas entregas, evidenciando invejável capacidade de resposta, mas com falhas graves em sua integridade, em maior ou menor tempo sucumbirão à ineficiência e aos escândalos.” (p.219). Logo, as organizações precisam apresentar respostas à sociedade, mas também necessitam de processos claros aos que executam seus serviços. A integridade pressupõe sucesso organizacional interno aliado a entrega de resultados eficientes à sociedade.

Respondendo a questões semelhantes, os gestores destacaram os mecanismos de integridade existentes na Diretoria de Atendimento, responsável pela gestão das Centrais.

“Como mecanismo hoje temos alguma coisa de automatização(...) porém muito frágil.”(G1)“O INSS vem otimizando sua força de trabalho, atualizando os sistemas do INSS, executando formas de mensurar o trabalho dos servidores.” (G2)

G4 evidencia que vem se pensando em alternativas mais integras na gestão das filas, que considerem não apenas o fator tempo para análise da demanda, mas a emergência do atendimento desta para manutenção dos direitos humanos do segurado. Por exemplo, o entrevistado cita que a urgência de um B87 (LOAS) que garanta o alimento pode estar acima de um B42 (aposentadoria) em que o emprego do interessado está mantido.

Tal aspecto é salutar e ético, uma vez que “a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.” (CÓDIGO DE ÉTICA, Cap. I, Inciso X).

Questionados acerca dos objetivos que atendem as práticas estabelecidas, a celeridade no atendimento ao cidadão é apontada nas respostas de G2 e NG2. O último sujeito ainda considera que muitas vezes tal celeridade é garantida desprezando o princípio da qualidade.

Aliada a celeridade, a produtividade é pontuada por G1 e NG1, com as seguintes considerações “os objetivos estão mais ligados a produtividade, sem olhar com a devida necessidade para a integridade.” (G1) “Hoje se vê destaque muito em meta, se vê preocupação em meta sem se preocupar com o servidor.” (NG1)

Para o colombiano Bernardo Toro (2005), a produtividade pode ser definida “como capacidade que uma sociedade tem de usar, racional e adequadamente, os seus recursos para gerar bens e serviços que permitam uma vida digna a todos”.(p.36). Os recursos, em se tratando de Centrais são humanos, caracterizados por Norton e Kaplan (2018) como ativos intangíveis, sem os quais na visão destes autores é impossível atingir resultados tangíveis (que aqui trata-se do reconhecimento do direito ao cidadão).

Considerando ainda como questão fundamental à evolução das organizações para patamares mais íntegros e produtivos, não o saber se há ou não políticas de integridade, mas se estamos lidando com mais ou menos integridade, pois uma evolução em tal escala pode representar avanços significativos. Perguntamos: Atualmente, usufruímos de mais ou menos integridade no INSS?

Nas respostas G1, G2 e NG2 não apontam avanços: “acredito que a questão da integridade não avançou nos últimos dez ou quinze anos, porém como o servidor trabalha em casa, a possibilidade de se ocorrer fraudes aumenta, portanto devido a isso acredito que temos menor controle.” G1

Para G2, “O cidadão vai na agência, não é atendido, o advogado lá é. Isso pra mim não é integridade. Você está assim, tendo dois pesos, duas medidas.”

Sobre este último argumento salientamos que a ausência da informação também é ato contrário à ética, de acordo com Inciso VIII, Cap. I, do Código de Ética do Servidor. Neste destaca-se que toda pessoa tem direito à verdade, não podendo ser esta omitida ou falseada; O inciso conclui que “nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.”

Regressos também são observadas em resposta de G4 sob perspectiva diversa. Com críticas aos mecanismos de

nomeação de gestores ou a falta deles (disrupção do poder político), resultando em perdas gerenciais.

Paula (2018) evidencia as perdas em uma gestão inadequada, quando destaca que gestores ineficientes “ainda que proclamem que as decisões devam ser tomadas em função de critérios técnicos, baseados na legalidade e no interesse público, suas atitudes revelam cada vez mais o abuso do poder para fins particulares” (p.27).

Em outras vertentes, G2 e NG4 apresentam avanços: “Avançamos muito e com certeza temos vivenciado maior integridade em todas as áreas do INSS.”(G2) “Cada dia caminhamos para uma maior integridade e unicidade dos processos de trabalho.”(NG4).

Em NG3 também são enfatizados avanços, mas com ressalvas:

“(…) apesar de existir falhas, tem no INSS mecanismo de segurança, que permite com que haja o mínimo de integridade no nosso sistema de modo que possa haver uma correta análise na concessão dos benefícios. Contudo preciso dizer que é preciso corrigir as falhas porque elas impactam diretamente na qualidade de vida dos segurados (…) Pode condenar alguém à miséria.”

Observa-se que a caracterização de menor integridade é apontada na maioria das respostas. Relativo a necessidade de melhoria de patamares, Paula (2018) destaca como saída para o crescimento ter homens e mulheres, agentes públicos e privados, com altos atributos morais além de cognitivos.

Este autor é enfático ao afirmar que “as pessoas são, insista-se nisso, a riqueza das nações.”(PAULA, 2018, p.40)

Compreendendo ainda, como Cordeiro (2013) que pessoas excelentes sabem que não existe sistema de comunicação perfeita, sabem que argumentar que não receberam a informação por mais que seja verdade – não resolverá o problema. Pessoas excelentes tomam a decisão de resolver o problema, tomam para si a responsabilidade, em prol de uma causa que pode ser a do segurado, a da Instituição, a do país e até a do planeta. E, depois de tomada a decisão, realmente resolvem o problema. Perguntamos aos entrevistados: “Como seria uma boa prática de integridade no INSS e nas Centrais de Análise?”

Para NG4 deve-se “focar na capacitação dos executores dos serviços”. Ressaltamos que a capacitação é base para desenvolvimento de qualquer Programa de Integridade. Não há como expandir a responsabilidade pessoal, nos tornar melhores pessoas, líderes, servidores, melhorar as estruturas hierárquicas e as respostas à sociedade sem investimento firme e cuidadosamente planejado em capacitação.

Pierre Levy (2011), ressalta que diferente do trabalhador clássico,

“o trabalhador contemporâneo tende a vender não mais sua força de trabalho, mas sua competência, ou melhor, uma capacidade continuamente alimentada e melhorada de aprender e inovar (…). E aí está o centro do problema: a atualização da competência, ou seja, a eclosão de uma qualidade no contexto vivo, é bem mais difícil de validar”(p.60)

Formas rápidas para tirar dúvidas são sugeridas por NG1 e NG2. Para G1 “boa prática de integridade passa principalmente por automatização, de processos, onde o reconhecimento de direito não dependa de entendimentos, mas sim definido por critérios claros e objetivos.”

A transparência também é indicada pelos entrevistados G2 e G3 como exemplo de boa prática. Neste sentido são sugeridos canais de comunicação com a sociedade mais humanizados.

Esclarecemos com Cordeiro (2013) que transparência deve partir de nós em direção as circunstâncias e não no sentido inverso. Logo, a Administração não deve esperar que a sociedade lhe demande transparência, esta deve ser princípio intrínseco do seu fazer.

Outra sugestão foi apontada por G4. “As nomeações para altos cargos de direção segundo modelos Chilenos ou Espanhóis, por banco de talentos e considerando competências técnicas adquiridas.”

São políticas relevantes, sobre as quais Antonick (2018) declara que o mau uso dos chamados cargos de confiança, ou os postos de administração do governo que podem ser ocupados sem concurso público é uma das raízes da corrupção no Brasil, o número destes tipos de cargos é gigantesco, apenas na esfera Federal alcança vinte e três mil. Segundo este autor:

“a nomeação política aniquila a boa gestão, elimina a possibilidade de a entidade desenvolver seu papel social e sua capacidade de alcançar metas.

Estatisticamente falando, a corrupção é menos nociva do que a escolha de um gestor ineficiente.” (ANTONICK, 2018, 65)

Por fim, sugere-se o aperfeiçoamento dos canais de diálogo com os servidores e com a sociedade. Uma visão lógica mostra-nos que a criação de canais de diálogo entre Administração Pública na operacionalização das demandas sociais apresenta bons resultados, pois quanto mais visibilidade na gestão dos assuntos de interesse público, mais haverá espaço para discussões e participação do cidadão, criando legitimidade na atuação administrativa. (MESSA, 2019).

Pierre Levy (2011), questionando a demonização do elemento virtual nas relações sociais e organizações de trabalho, destaca que se os processos forem realizados de forma coerente há como inserir os trabalhadores no modelo sem

grandes impactos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Integridade são preceitos constitucionais trazidos de maneira subjetiva no art. 5º em que “toda pessoa tem o direito de que se respeite sua integridade física, psíquica e moral”. Constitui-se em uma terminologia que se vista por um prisma tem múltiplas facetas.

Considera-se um direito quando se julga que a integridade do outro precisa ser preservada e um dever quando se admite que enquanto indivíduo inserido em uma sociedade é necessário manter a integridade em todas as decisões. Perpassa pelo fazer público e privado, sendo o que mantém a vida social em mínima ordem.

A pesquisa demonstrou percepções de oito sujeitos com pontos positivos, negativos e proposições. Os resultados apresentados reforçam a ideia de que a administração pública carece de boas práticas de integridade, mais coerentes com as necessidades dos atores envolvidos.

Observa-se nestas linhas que não falhamos por falta de normas. Falhamos por não estimular o desenvolvimento de valores éticos e por admitir estruturas organizacionais retrógradas.

Apesar dos resultados, destacamos que uma pesquisa deve ser sempre encarada de forma provisória e aproximativa. Contudo, não deixa de ser uma tentativa de elucidar o problema investigado.

Assim, fica-se o desejo aos servidores e servidoras, gestores e não gestores, de desenvolverem a consciência de que é chegada a hora de mudar, de ousar, de buscar novas alternativas para um ambiente mais íntegro e democrático, sem pesos e medidas distintas e com olhar mais humano para os humanos. Afinal, nesta morada onde pairam algoritmos, habitam antes pessoas que os manipulam.

#### 5. REFERÊNCIAS

ANTONICK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**. Rio de Janeiro: Altas Books 2018

ALBRES, Hevellyn. **Programas de Integridade na Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional**. In: Figueiredo, Fabiana Vidigal Diniz (de) (Org). Temas Específicos de Compliance - Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

BESSA, Francisco Eduardo de Holanda. **Entregas com Integridade do Sistema de Controle Interno nas Organizações Públicas**. In: Figueiredo, Fabiana Vidigal Diniz (de) (Org). Temas Específicos de Compliance - Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

BRASIL. **Decreto Nº 9.746, de 8 de abril de 2019**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9746.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9746.htm). Acesso em: 21/02/2021.

BRASIL. **Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em: 24/02/2021

BRASIL. **Decreto Nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm) Acesso em: 21/02/2021

BRASIL. **Resolução Nº 712, de 9 de dezembro de 2019**. Institui a Estratégia Nacional Antifraude Previdenciária. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=11/12/2019&jornal=515&pagina=128&totalArquivos=217>. Acesso em: 21/02/2021.

BRASIL. **Resolução Nº 681, de 24 de maio de 2019**. Institui, a título de experiência-piloto, as Centrais Especializadas de Alta Performance no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social, como Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-681-de-24-de-maio-de-2019-133124720#:~:text=Institui%2C%20a%20t%20C%20ADtulo%20de%20experi%C3%Aancia,Gest%C3%A3o%20na%20modalidade%20de%20teletrabalho.> Acesso em: 21/02

BRASIL. **RESOLUÇÃO Nº 691, DE 25 DE JULHO DE 2019**. Institui as Centrais de Análise de Benefício e, a título de

experiência-piloto, o Programa de Gestão na modalidade semipresencial, com dispensa do controle de frequência.

Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-691-de-25-de-julho-de-2019-207244432>. Acesso em: 24/02/2021

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/doi-10.1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/doi-10.1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 21/02/2021.

BRASIL. **Portaria Nº 3.212, de 10 de dezembro de 2019.** Institui o Programa de Integridade do Instituto Nacional de Seguro Social. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=11/12/2019&jornal=515&pagina=129&totalArquivos=217>. Acesso em: 21/02/2021.

BRASIL. **Portaria Nº 3.213, de 10 de dezembro de 2019** Institui o Sistema de Governança do Instituto Nacional do Seguro Social. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=11/12/2019&jornal=515&pagina=129&totalArquivos=217>. Acesso em: 21/02/2021.

Cordeiro, João. **Accountability: A evolução da responsabilidade pessoal nas Empresas:** o caminho da execução eficaz. São Paulo: Évora, 2013.

KAPLAN, Robert. S. e NORTON. David P. **Mapas Estratégicos.** Convertendo ativos tangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

LEVY, Pierre. **O que é virtual?;** Tradução de Paulo Neves - São Paulo: Editora 34, 2011 (2ª edição)

Lima, Fabiana Vieira. **A importância dos instrumentos preventivos no combate a corrupção - atuação das unidades de corregedoria.** In: Figueiredo, Fabiana Vidigal Diniz (de) (Org). Temas Específicos de Compliance - Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

MESSA, Ana Flavia. **Transparência, Compliance e Práticas Anticorrupção na Administração Pública** - São Paulo: Almedina, 2019.

PAULA, Marco Aurélio Borges de. **Efeitos da corrupção para o desenvolvimento.** In: Compliance, Gestão de Riscos e Combate a Corrupção: Integridade para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

TORO, José Bernardo. **A Construção do Público:** Cidadania, Democracia e Participação. Seleção de textos e organização: Cristina Duarte Werneck e Nísia Duarte: Rio de Janeiro. Editora Senac Rio, Brasil, 2005.

**PALAVRAS-CHAVE:** Integridade, Administração Pública, Centrais de Análise