

**COMITÊ INTERMINISTERIAL  
DE COMBATE À CORRUPÇÃO**

PLANO  
**ANTICORRUPÇÃO**

Diagnóstico e Ações do Governo Federal

Avaliação do plano anticorrupção 2020 – 2025

Brasília, junho • 2025

## I. Apresentação

---

O Plano Anticorrupção 2020–2025, instituído pelo Decreto nº 9.755, de 11 de abril de 2019, foi desenvolvido pelo Comitê Interministerial de Combate à Corrupção (CICC) e divulgado em dezembro de 2020. Encerrando-se o ciclo de vigência do plano, torna-se necessário avaliar seus resultados, identificar aprendizados institucionais e reunir subsídios para o aperfeiçoamento das estratégias nacionais de integridade e enfrentamento da corrupção.

A presente avaliação sistematiza os principais achados da execução do plano, com base nos dados de monitoramento disponíveis, buscando evidenciar avanços, limitações e oportunidades de melhoria. Trata-se de um exercício técnico e independente, que não busca rever decisões de gestão anteriores, mas sim contribuir para a melhoria contínua das políticas públicas anticorrupção no Brasil.

## 2. Situação das Ações de 2020-2022

---

O Plano Anticorrupção 2020–2025 estruturou-se com base em diagnóstico realizado entre os órgãos que compõem o CICC, contemplando três eixos principais: mapeamento de competências, identificação de necessidades de aprimoramento e análise de atendimento a recomendações internacionais. As ações foram classificadas por tema e dimensão finalística (prevenção, detecção e responsabilização), além de agrupadas por tipo (normativas, de capacitação, de sistemas, entre outras). A execução foi acompanhada por boletins periódicos e cada órgão foi responsável por um conjunto definido de ações.

O diagnóstico identificou 247 competências relacionadas à atuação anticorrupção no âmbito do Poder Executivo federal. Desses, cerca de 81% estavam atendidas plena ou razoavelmente. Foram ainda registradas 112 necessidades de aprimoramento, das quais a maior parte estava associada à ausência ou inadequação de normativos. A análise de aderência a recomendações internacionais resultou na priorização de 50 recomendações, incorporadas em ações do plano.

O plano previu inicialmente 142 ações, distribuídas entre nove órgãos, com destaque para a CGU, responsável por mais da metade delas. As ações foram planejadas para o curto e médio prazo, com maior concentração nos anos de 2021 e 2022. A metodologia adotada previu o acompanhamento contínuo do progresso por meio de boletins anuais, permitindo o ajuste de prazos e a incorporação de novas ações durante a execução.

## 3. Principais observações do monitoramento

---

O monitoramento a seguir tem como propósito registrar, de forma objetiva e técnica, as principais características e padrões observados durante a execução do Plano Anticorrupção 2020–2025. As informações foram organizadas com base nos dados consolidados nos boletins produzidos ao longo da vigência do plano, refletindo o andamento das ações planejadas.

A análise não busca emitir juízo de valor sobre decisões de gestão passadas, mas sim apresentar os fatos relacionados à implementação das ações, de forma a contribuir para o conhecimento institucional e subsidiar o aprimoramento de estratégias futuras no enfrentamento à corrupção.

### 3.1. Participação dos órgãos

A execução das ações esteve majoritariamente a cargo dos órgãos que compõem o CICC. A Controladoria-Geral da União foi responsável por mais da metade das ações previstas. Também participaram órgãos como a AGU, BCB, Receita Federal, Polícia Federal, entre outros.

A centralização nas competências e agendas dos órgãos do CICC acabou por não explorar as potencialidades dos demais órgãos da administração pública federal na temática. Apesar da legitimidade da composição inicial, o plano não incorporou mecanismos de articulação mais amplos com autarquias, empresas estatais e entes subnacionais.

### 3.2. Temas com maior número de ações

As ações do plano concentraram-se principalmente nos temas de responsabilização de pessoas físicas e jurídicas (17% das ações previstas ao final do período) e investigação (13%). Outros temas, como gestão e governança, prevenção à lavagem de dinheiro e cooperação internacional também apresentaram volume relevante de ações ao longo da execução.

O diagnóstico que embasou o plano indicava que o tema da responsabilização apresentava o maior número de necessidades de aprimoramento e de recomendações internacionais não atendidas. No caso de gestão e governança, o plano previa inicialmente 12 ações (8,5% do total), número que subiu para 15 ações (9,7%) após atualizações.

Apesar de as competências relacionadas à responsabilização estarem, em grande parte, atendidas nos órgãos do CICC, o plano incorporou recomendações internacionais voltadas à governança que não estavam refletidas no diagnóstico de competências.

Já o tema investigação, que passou de 14 para 20 ações durante o período, foi identificado como área com alto número de necessidades de aprimoramento e com competências consideradas como não atendidas ou atendidas de forma insatisfatória. A ampliação do número de ações reflete esse diagnóstico inicial.

FIGURA I - TEMAS DAS AÇÕES DO PLANO

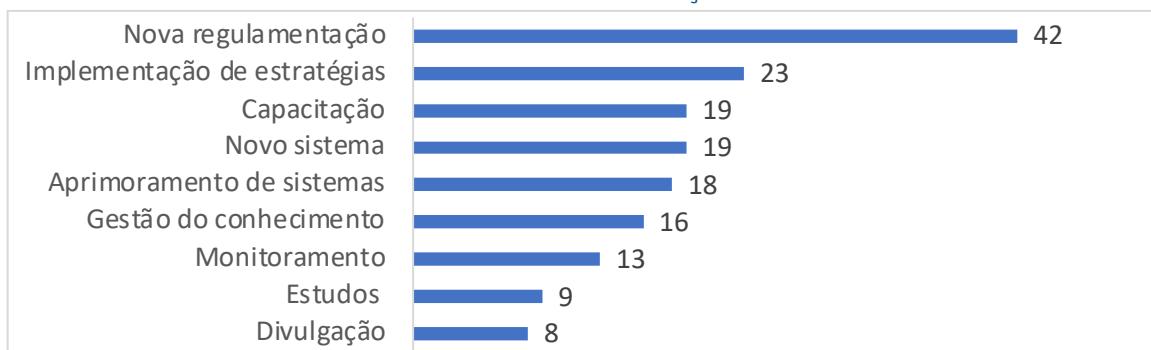


Observa-se que temas como ética pública, ouvidoria e integridade privada receberam menos atenção em termos quantitativos e qualitativos, apesar de sua relevância para a construção de uma cultura de integridade, sendo uma oportunidade de aperfeiçoamento para o futuro.

### 3.3. Perfil das ações

A maior parte das ações registradas no plano teve perfil normativo, envolvendo a criação ou revisão de regulamentos. Também foram executadas iniciativas voltadas ao desenvolvimento de novos sistemas e à capacitação de servidores, em volume semelhante ao das ações voltadas ao aprimoramento de sistemas existentes. Ações de disseminação de conhecimento, como estudos e eventos, também estiveram presentes.

FIGURA 2 - PERFIL DAS AÇÕES



Observa-se, contudo, a oportunidade de incremento de iniciativas com foco estruturado em mudança organizacional ou na indução de práticas em órgãos fora do CICC. Essa característica pode ter limitado o alcance sistêmico do plano, restringindo seus efeitos ao universo dos órgãos diretamente envolvidos na sua formulação e execução.

### 3.4. Distribuição temporal das ações

A execução do plano concentrou-se majoritariamente nos anos de 2021, 2022 e 2023, com menor número de ações programadas para 2024 e 2025 — apenas 9 ações no total para os dois últimos anos. Esse padrão reflete a priorização de iniciativas de curto e médio prazo na fase inicial de implementação. Também pode estar relacionado à ausência de um mecanismo formal de revisão periódica do plano, que poderia ter ajustado a distribuição das ações ao longo de toda a sua vigência. A partir dessa constatação, entendeu-se como pertinente antecipar a avaliação ainda em 2024, contribuindo para a formulação de nova estratégia nacional de integridade e combate à corrupção.

### 3.5. Acompanhamento da execução

O monitoramento foi realizado com base em informações encaminhadas periodicamente pelos órgãos responsáveis, reunidas em boletins de acompanhamento. Esse processo permitiu identificar o andamento das ações, ajustes de prazo e registro de novas iniciativas incorporadas ao plano.

Apesar do bom monitoramento, não se estabeleçam métricas de impacto, indicadores de resultado ou mecanismos de revisão sistemática, o que se coloca como uma oportunidade de aperfeiçoamento para futuras iniciativas.

### 3.6. Dimensão temporal concentrada

Verificou-se uma concentração excessiva de ações nos anos iniciais (2021 e 2022), com apenas 9 ações previstas para os anos finais (2024–2025). Esse desenho compromete a continuidade e o monitoramento sistemático do plano e indica a ausência de mecanismos robustos de avaliação intermediária e atualização.

## 4. Lições para o novo plano

---

Com base na experiência do Plano Anticorrupção 2020–2025, recomenda-se que a nova estratégia observe os seguintes pontos:

- ampliar o escopo para além dos órgãos do CICC, incluindo outros atores do sistema público e da sociedade civil;
- adotar uma lógica clara de resultados, com indicadores e metas mensuráveis por ação ou eixo temático;
- equilibrar ações de curto e longo prazo, distribuindo de forma mais adequada os esforços ao longo do ciclo de implementação;
- fortalecer a articulação entre prevenção, detecção e responsabilização, assegurando transversalidade temática e interinstitucional;
- estabelecer mecanismo de avaliação periódica com foco em resultados concretos e aprendizagem institucional.

## 5. Considerações finais

---

A presente avaliação demonstra que o Plano Anticorrupção 2020–2025 representou um esforço relevante de coordenação institucional, mas que apresentou limitações quanto à abrangência temática, sustentabilidade no tempo e capacidade de indução sistêmica. Esses aprendizados devem orientar a construção de uma nova estratégia de integridade e combate à corrupção mais participativa, orientada por resultados e adaptada aos desafios contemporâneos da administração pública brasileira.

[www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br)

