

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Fernando José de Albuquerque

Integridade pública nas instituições federais de ensino superior: reflexões sobre práticas inovadoras

Dissertação

Recife, 2025

Fernando José de Albuquerque

INTEGRIDADE PÚBLICA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: Reflexões sobre Práticas Inovadoras

Orientador: Jorge da Silva Correia Neto
Coorientadora: Alessandra Carla Ceolin

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito para conclusão do Curso.

Recife, 2025

RESUMO

A governança na administração pública visa primordialmente a resolução de conflitos, a promoção da transparência e a otimização de recursos, fundamentando-se em marcos normativos e referenciais acadêmicos, destacando-se no contexto brasileiro o Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU), o Decreto n.º 9.203/2017 e as contribuições do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Nessa perspectiva, a integridade é enfatizada como princípio central da governança pública. O Decreto n.º 9.203/2017, as Portarias CGU n.º 1.089/2018 e n.º 57/2019, bem como o Decreto n.º 11.529/2023, estabelecem a obrigatoriedade da implementação de Programas e Unidades de Gestão de Integridade em todos os órgãos da administração pública federal. Paralelamente, o TCU instituiu o Índice de Gestão e Governança (IGG), incluindo a integridade como parâmetro avaliativo dos órgãos públicos. Neste contexto, este estudo tem como objetivo norteador identificar as práticas que fortalecem a efetividade dos Programas de Integridade no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A presente dissertação está estruturada em três artigos científicos: o primeiro consiste em um mapeamento sistemático da literatura acadêmica, investigando diretrizes, indicadores e contribuições para a implementação de programas de integridade em entidades estatais; o segundo analisa em que medida as IFES consideradas de nível elevado de integridade pelo IGG do TCU estão alinhadas aos principais indicadores nacionais e internacionais de integridade; o terceiro identifica e valida, junto a especialistas, boas práticas de integridade adotadas por IFES, avaliando seu grau de importância e prioridade para implementação. Como resultado prático, foi desenvolvido um Guia, em formato *e-book*, reunindo práticas de integridade consolidadas e inovadoras, com o propósito de subsidiar a elaboração e implementação do Programa e do Plano de Integridade nas IFES, configurando-se como Produto Técnico-Tecnológico (PTT). Metodologicamente, os três artigos adotam abordagem exploratória, descritiva e aplicada, de natureza qualitativa, fundamentada em dados documentais e bibliográficos e na análise de conteúdo com validação pelo método Delphi. Os resultados das três pesquisas destacam a importância do comprometimento da alta gestão e da capacitação dos colaboradores para o fortalecimento de uma cultura de integridade nas instituições públicas. Observa-se que a gestão de riscos de integridade ainda é incipiente, com poucos programas implementados, principalmente em municípios, o que aponta para uma maturidade inicial e para o risco de processos meramente formais, sem efetividade concreta. Entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) bem avaliadas no Índice de Governança e Gestão (IGG), 67% dos indicadores nacionais e internacionais de integridade foram plenamente atendidos, com destaque para a conformidade dos canais de denúncia (90%) e corregedorias (80%). Contudo, práticas como a verificação prévia de contratos, o apoio da alta gestão e o treinamento de servidores requerem aprimoramento. Mesmo nas IFES mais avançadas, persistem desafios para a efetividade dos Programas de Integridade e para a entrega de valor público. A análise das 30 IFES pesquisadas revelou 21 práticas consolidadas, amparadas em dispositivos legais, e 19 iniciativas inovadoras em poucas instituições, como comitês de proteção de dados e equipes de resposta a incidentes cibernéticos. Conclui-se que, embora as IFES demonstrem evolução, ainda são necessários avanços em diligência prévia e na disseminação de práticas recomendadas, sendo o estudo um instrumento valioso para gestores e órgãos de controle, ao indicar oportunidades de aprimoramento e futuras linhas de investigação.

Palavras-chave: governança pública; integridade pública; programa de integridade; índice de gestão e governança; instituição federal de ensino superior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Publicação de artigo na revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales 24
Figura 2 - Avaliação Programas de Integridade por diretriz 49
Figura 3 – Infográfico com pontos fortes e oportunidades de melhoria..... 57
Figura 4- Componentes de integridade..... 70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estágio de capacidade em promover a integridade conforme o IGG 2021 do TCU 13
Tabela 2– Avaliação dos Programas de Integridade das IFES por Diretriz e Indicador 47
Tabela 3 - Validação e avaliação de importância das boas práticas de integridade pelos Especialistas 82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação metodológica da pesquisa..... 42
Quadro 2 - Diretrizes, Indicadores e Questionamentos (CONTINUA) 44
Quadro 3 – Componentes da pesquisa..... 74
Quadro 4 – Características dos especialistas consultados 75
Quadro 5 - Práticas de integridade consolidadas nas IFES 77
Quadro 6 - Priorização das boas práticas de integridade nas IFES 93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU	Controladoria-Geral da União
CICC	Convenção Interamericana contra a Corrupção
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CEP	Comissão de Ética Pública
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act (EUA)
GRI	Grau de Risco de Integridade
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	International Federation of Accountants
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGG	Índice de Governança e Gestão (TCU)
ISO	International Organization for Standardization
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização (Pessoa Jurídica)
PNPC	Programa Nacional de Prevenção à Corrupção
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
RBGO	Referencial Básico de Governança Organizacional
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SIPEF	Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal
SITAI	Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TCU	Tribunal de Contas da União
UGI	Unidade de Gestão de Integridade
UKBA	United Kingdom Bribery Act (Reino Unido)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO INTEGRATIVA 9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 9
1.2 OBJETIVOS 14
1.2.1 Objetivo Geral 14
1.2.2 Objetivos Específicos 15
1.3 JUSTIFICATIVA 15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 16
1.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS 17
REFERÊNCIAS 19
2 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA: UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DAS DIRETRIZES, INDICADORES E CONTRIBUIÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO 24
2.1 INTRODUÇÃO 25
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO 25
2.3 METODOLOGIA E RESULTADOS 26
2.4 DISCUSSÃO 27
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 27
REFERÊNCIAS 29
3 NÍVEL DE INTEGRIDADE DO ÍNDICE DE GESTÃO E GOVERNANÇA: FUNDAMENTAÇÃO E ADERÊNCIA AOS INDICADORES NACIONAIS E INTERNACIONAIS 34
3.1 INTRODUÇÃO 34
3.2 REVISÃO DE LITERATURA 36
3.2.1 Governança Pública e IGG 36
3.2.2 As Instituições Federais de Ensino Superior e a Integridade 39
3.2.3 Programas de Integridade nas Organizações Públicas 40
3.3 METODOLOGIA 41
3.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES 46
3.4.1 Suporte da Alta Administração 49
3.4.2 Gestão de Riscos de Integridade 50
***3.4.3* Código de Conduta e Práticas de *Compliance* 51**
3.4.4 Controles Internos 51

3.4.5 Canais de Denúncia e Investigações Internas 52
3.4.6 *Due Diligence* (Diligências Prévias) 53
3.4.7 Monitoramento e Auditoria (Gestão da Integridade) 54
3.4.8 Treinamento e Comunicação 55
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 56
REFERÊNCIAS 59
4 UMA RELEXÃO SOBRE AS BOAS PRÁTICAS DE INTEGRIDADE ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR 65
4.1 INTRODUÇÃO 65
4.2 REVISÃO DE LITERATURA 67
4.2.1 Evolução do *compliance* às diretrizes de integridade 67
4.2.2 Das diretrizes de integridade às boas práticas nas IFES 71
4.3 METODOLOGIA 73
4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES 76
4.4.1 Práticas de integridade consolidadas 77
4.4.2 Boas Práticas de Integridade 81
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 96
REFERÊNCIAS 98
5 CONCLUSÕES GERAIS 105
REFERÊNCIAS 108
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INDICADORES INTEGRIDADE 109
APÊNDICE B – RODADA 1 MÉTODO DELPHI 114
APÊNDICE C – RODADA 2 MÉTODO DELPHI 122
APÊNDICE D – ARTIGO MAPEAMENTO SISTEMÁTICO 124

1 INTRODUÇÃO INTEGRATIVA

Essa dissertação reúne, em forma de três artigos científicos e de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), o percurso investigativo desenvolvido entre 2023 e 2025 sobre integridade pública nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A princípio estão dispostos os aspectos iniciais que direcionam e são base para esta pesquisa. Para tanto, apresenta-se a contextualização da temática; posteriormente, os objetivos; em seguida, a justificativa sobre a relevância do estudo; e, por fim, a estrutura da dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Coelho e Nepomuceno (2019), a partir da segunda metade do século XX, o combate à corrupção ganhou destaque internacional, impulsionado por três convenções principais: a Convenção Interamericana contra a Corrupção (1996), a Convenção da OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros (1997) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003).

A Convenção Interamericana destacou-se por propor medidas para prevenir, identificar e punir práticas corruptas, enquanto a convenção da OCDE criminalizou o suborno transnacional e previu a responsabilização de pessoas físicas e jurídicas (Cordeiro; Bezerra, 2024). Em seguida, a Convenção da ONU estabeleceu padrões globais para iniciativas anticorrupção, abrangendo desde a prevenção à recuperação de ativos (Ramina, 2009; ONU, 2003).

Essas convenções internacionais impulsionaram diversos países, incluindo o Brasil, a instituírem marcos regulatórios e legislações específicas destinadas ao combate à corrupção, bem como à promoção da transparência, integridade e ética no setor público (Grego; Lago, 2021). Destacam-se, nesse contexto, instrumentos normativos relevantes como o Foreign Corrupt Practices Act nos Estados Unidos, o U.K. Bribery Act no Reino Unido e, no âmbito nacional, a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que estabelece a responsabilização de pessoas jurídicas por atos ilícitos e incentiva a implementação de programas de *compliance* (Brasil, 2013; Castella; Gabardo, 2015).

Em continuidade, a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) fortaleceu ainda mais as práticas de transparência e gestão de riscos em empresas públicas, consolidando avanços no arcabouço normativo voltado ao aperfeiçoamento da governança e prevenção de irregularidades no setor público brasileiro (Brasil, 2013; Castella; Gabardo, 2015).

Diante desse cenário e visando atender às exigências legais, as organizações passaram a adotar programas de *compliance* (Coimbra; Manzi, 2010). Inicialmente, tais programas eram voltados predominantemente ao cumprimento das normas vigentes, mas, ao longo do tempo, expandiram seu escopo para incluir a promoção de princípios éticos, tornando-se parte integrante da cultura organizacional (Borges, 2020; Dios; Zymler, 2019).

O desenvolvimento desses programas refletiu um avanço no sentido de garantir não apenas a conformidade jurídica, mas também de incentivar práticas éticas, com ênfase na prevenção, identificação e correção de condutas inadequadas (Assi, 2017; Fonseca, 2018; Lamboy, 2018).

Segundo Fernandes e Santos (2022), embora frequentemente empregados como sinônimos, os conceitos de compliance e integridade apresentam distinções fundamentais. A integridade, sob a perspectiva individual, está associada à honestidade e probidade (OCDE, 2022), ao passo que, em nível organizacional, compreende a adoção de práticas éticas e transparentes (Assi, 2017).

De acordo com a OCDE (2022), integridade pública implica a adesão a valores éticos que asseguram a prevalência do interesse coletivo, enquanto a Controladoria-Geral da União - CGU, 2015 - caracteriza a integridade privada como a assimilação de princípios que repudiam condutas ilícitas no ambiente empresarial. Dessa forma, o avanço do *compliance* para a integridade significa incorporar valores morais à observância normativa (Bertoncini; Ferreira, 2016; Borges, 2020; Mesquita, 2019).

Conforme orientam as normas institucionais, os Programas de Integridade são operacionalizados por meio de Planos de Integridade que estabelecem diretrizes, funções ou componentes necessários à sua execução (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Grego; Lago, 2021). Como caracteriza Fernandes-Netto e Pacelli (2024), a gestão desses componentes compete a órgãos internos da organização, cuja atuação articulada visa prevenir, identificar e corrigir inconformidades, além de promover confiança pública e assegurar equidade.

Ressaltam-se, nesse contexto, instâncias como a Comissão de Ética, Ouvidoria, Unidade de Gestão de Riscos, Unidade de Controles Internos, Serviço de Acesso à Informação, Canais de Denúncia, entre outras, que desempenham papéis centrais para a efetividade e credibilidade dos Programas de Integridade (Fernandes; Santos, 2022).

A constituição dos componentes dos Programas de Integridade apoia-se em uma base normativa composta por tratados e legislações internacionais, assim como por princípios constitucionais, legislação nacional e seus decretos complementares (Amâncio *et al*., 2024). Esse arcabouço jurídico assegura tanto a legitimidade quanto a harmonização dessas iniciativas

com padrões internacionais de excelência, reforçando a integridade como valor institucional essencial à administração pública e privada e preparando o terreno para reflexão crítica sobre seus desafios e perspectivas (Amâncio *et al*., 2024; Dios; Zymler, 2019).

Em paralelo e incluída nesse contexto surgem trabalhos, normativos e legislações referentes a governança pública, entendida como o conjunto de mecanismos pelos quais as organizações são dirigidas, monitoradas e avaliadas (RBGO, 2020). A governança surge com o intuito de melhoria da administração gerencial, mitigação do conflito de agência e como instrumento de aprimoramento para a geração de valor público à sociedade (Barreto; Vieira, 2019; Castro; Silva, 2017; Teixeira; Gomes, 2019).

É importante mencionar marcos importantes nos normativos e na literatura que são relevantes para a temática de governança, como o International Federation of Accounts (IFAC); a Organização para Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OCDE); o Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) do Tribunal de Contas da União (TCU); e o Decreto n.º 9.203/2017. Além destes, pode-se mencionar o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que é referência no campo da governança corporativa, e cujos princípios têm sido adaptados para organizações públicas (IBGC, 2023).

Esses compêndios destacam em suas abordagens a importância da governança pública na avaliação, orientação e monitoramento da gestão, visando direcionar políticas públicas e oferecer serviços de interesse social.

Ademais, ao analisar os conceitos mencionados pelas referências citadas (RBGO, Decreto n.º 9.203/2017, IFAC, OCDE e IBGC), todos coincidem ao apontar que a integridade é um dos princípios essenciais da governança pública e corporativa.

Neste sentido, o Decreto nº 9.203/2017 determinou que os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituíssem seus Programas de Integridade, observando os seguintes eixos: i) comprometimento e apoio da alta administração; ii) existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; iii) análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e iv) monitoramento contínuo dos atributos do Programa de Integridade (Brasil, 2017).

O mesmo Decreto atribuiu à Controladoria Geral da União (CGU) a responsabilidade de estabelecer procedimentos para estruturar, executar e supervisionar os Programas de Integridade nas instituições públicas federais. Para cumprir essa determinação, a CGU emitiu a Portaria CGU n° 1.089/2018 (cujos prazos foram atualizados pela Portaria CGU n°57/2019), que define que os Programas de Integridade dos órgãos públicos devem vislumbrar a criação

de uma Unidade de Gestão de Integridade com estrutura e servidores, bem como a formulação e aprovação de um Plano de Integridade (CGU, 2019).

Diante desse contexto, a CGU tem desenvolvido iniciativas para promover a integridade tanto nas empresas públicas quanto nas privadas. Publicou instruções e normativos para orientar a implementação de Programas de Integridade, detectar e remediar atos de fraude e corrupção (Brasil, 2017). Em 2021, foi instituído o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF) para coordenar e articular atividades relacionadas à integridade, que foi aprimorado em 2023 passando a ter a denominação de Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI) conforme Decreto nº 11.529/2023 (Brasil, 2023; CGU, 2021).

Concomitante a tudo isso, desde 2017, o TCU deu início à aplicação do questionário de avaliação do Índice de Governança e Gestão (IGG) em organizações públicas. Esse questionário engloba elementos relacionados à governança pública organizacional e segue a estrutura do modelo de governança e gestão delineado no Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO). O questionário abrange cinco temas principais: Governança Pública Organizacional; Governança e Gestão de Pessoas; Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação; Governança e Gestão de Contratações; e Governança e Gestão Orçamentária (TCU, 2021).

Como ponto de partida para a presente pesquisa, foi analisado o questionário eletrônico e padronizado de autoavaliação aplicado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2021 a 378 unidades jurisdicionadas, abrangendo diversos órgãos públicos. Este instrumento, concebido pelo órgão de controle, visa aferir o grau de maturidade da governança e a capacidade de gestão dessas organizações (TCU, 2021).

Cada tema continha questões objetivas que permitiam aos respondentes indicar se as práticas necessárias ao bom desempenho naquela área eram adotadas em seu órgão ou entidade, bem como em que grau (TCU, 2021). As respostas foram classificadas em quatro estágios ou níveis de capacidade de acordo com seus respectivos índices: inexpressivo com índice de 0% a 14,99%; inicial com índice de 15% a 39,9%; intermediário com índice de 40% a 69,9%; e aprimorado com índice de 70% a 100% (TCU, 2021). É importante ressaltar que o resultado deste levantamento é essencialmente baseado na autoavaliação dos membros das organizações participantes, sendo cada resposta corroborada pela respectiva evidência.

Os temas foram divididos em indicadores, no caso o tema Governança Pública Organizacional foi dividido em 15 indicadores, sendo um deles Capacidade em promover a integridade (TCU, 2021).

Analisando o último questionário do IGG de 2021, utilizando como base a avaliação do indicador denominado Capacidade em Promover a Integridade, que faz parte do tema Governança Pública Organizacional, foi possível verificar que do total das 378 instituições públicas respondentes, 35,71% (135 organizações) apresentaram índice 'aprimorado' para o respectivo indicador.

Visando aumentar o foco do estudo, optou-se por investigar especificamente as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ao analisar o conjunto das 103 IFES que estão envolvidas no questionário, verificou-se que 29,13% (30 IFES) encontram-se no nível 'aprimorado' quanto à promoção da integridade nessas organizações públicas, como aponta a Tabela 1.

Tabela 1 - Estágio de capacidade em promover a integridade conforme o IGG 2021 do TCU

RESPONDENTES	ÍNDICE DO INDICADOR 'CAPACIDADE EM PROMOVER A INTEGRIDADE' EM PERCENTUAL		QUANTIDADE DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Todas das 378 organizações públicas	Inexpressivo	7,14%	27
	Inicial	17,72%	67
	Intermediário	39,42%	149
	Aprimorado	35,71%	135
Conjunto das 103 IFES	Inexpressivo	1,94%	2
	Inicial	13,59%	14
	Intermediário	55,34%	57
	Aprimorado	**29,13%**	**30**

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

No momento em que a governança pública desempenha um papel central na gestão e aprimoramento do Estado e dos serviços públicos, e a integridade é considerada um princípio fundamental e uma ferramenta essencial para uma boa governança pública, destacando, também, a crescente demanda da sociedade por uma gestão pública eficiente, de qualidade, que ofereça valor público e minimize a corrupção, é imperativo aprofundar o estudo sobre a integridade no contexto do Estado e dos serviços públicos, e investigar os Programas de Integridade exigidos por normativos como o Decreto Federal nº 9.203/2017, Portaria CGU nº 1.089/2018 e Portaria CGU nº 57/2019.

Assim, neste estudo o foco são as IFES, precisamente as que se encontram no estágio aprimorado do questionário IGG realizado em 2021.

No contexto do serviço público as IFES são autarquias que desempenham um papel crucial no avanço da educação superior e na produção de pesquisa no Brasil, contribuindo significativamente para o desenvolvimento social, econômico e cultural do país (Fonseca; Novaes, 2020; Buesa; Pereira, 2021). Sua presença promove a democratização do ensino

superior, oferecendo acesso gratuito à educação de qualidade e impulsionando a inovação e o progresso em diversas áreas do conhecimento (Casqueiro; Irffi; Silva, 2020; Curi Filho; Wood Júnior, 2021). Nesse cenário, é essencial que as IFES incorporem Programas de Integridade robustos para garantir a transparência e eficácia de suas operações, fortalecendo assim a entrega de valor público à sociedade (Azzari; Chiarello; Silva, 2020; Cardoso; Cário; Gesser; Melo, 2023; Simon; Souza, 2024).

Com base no exposto, emergiu a seguinte questão que subsidia a pesquisa desta dissertação: que práticas fortalecem a efetividade dos Programas de Integridade no contexto das IFES?

Este projeto de dissertação está estruturado em três artigos científicos, bem como a proposição de um Guia com práticas de integridade consolidadas e inovadoras que orientam a elaboração e implementação do Programa e do Plano de Integridade no âmbito das IFES, criado em formato de *e-book* eletrônico como Produto Técnico-Tecnológico (PTT). O primeiro artigo é o mapeamento sistemático sobre a temática em questão. O segundo aborda uma pesquisa para verificar se os Programas de Integridade das IFES melhores avaliadas no IGG do TCU estão em consonância com os indicadores nacionais e internacionais de integridade. O terceiro procura identificar e mensurar a importância das boas práticas de integridade adotadas pelas IFES, com base na validação de especialistas em integridade. Por fim, é disponibilizado o PTT, que será um *e-book* (livro eletrônico) com a finalidade de contribuir com os Programas de Integridade das IFES.

1.2 OBJETIVOS

Em face da problemática apresentada, foram delineados os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar as práticas que fortalecem a efetividade dos Programas de Integridade no contexto das IFES.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos para cada artigo científico:

a) Mapear, na literatura científica, as diretrizes, indicadores e contribuições para o planejamento, implantação e efetividade dos Programas de Integridade em Instituições Públicas;

b) Aferir em que medida as IFES com nível de integridade aprimorado no IGG do TCU estão em consonância com os indicadores nacionais e internacionais;

c) Identificar práticas consolidadas e inovadoras de integridade adotadas pelas IFES visando contribuir para a melhoria e efetividade dos seus Programas de Integridade;

d) Desenvolver um Guia que orientará a elaboração e implementação do Programa e do Plano de Integridade nas IFES, com conceitos e boas práticas para aprimoramento dos Programas de Integridade nas IFES como Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância e a motivação da pesquisa advêm de diversos aspectos, como apontado na sequência.

Os Programas de Integridade no âmbito da Administração Pública Federal ainda se encontram em um estágio inicial de maturidade, o que é evidenciado pelo questionário IGG do TCU do ano de 2021, onde das 378 organizações públicas respondentes, apenas 35,71% encontram-se no estágio ‘aprimorado’. Já no universo das 103 IFES, apenas 29,13% estão nesse mesmo estágio de excelência.

Embora os Programas de Integridade tenham surgido como uma resposta do Estado à sociedade que está exausta de escândalos relacionados a atos de corrupção e falta de ética, há preocupações de que esses programas se tornem meramente processos formais, simbólicos e teóricos, sem práticas efetivas e resultados concretos. Parte das limitações identificadas decorre do fato de que muitas entidades públicas ainda não institucionalizaram completamente seus Programas de Integridade, e mesmo nas instituições mais avançadas, existem deficiências na execução e no monitoramento.

Tal constatação é corroborada pelo trabalho de avaliação dos Programas de Integridade realizado pela Controladoria-Geral da União (CGU) no último trimestre de 2024. Os resultados, divulgados em meados de março de 2025, indicam que ainda há órgãos com baixo grau de

maturidade em suas iniciativas e ações voltadas à integridade. Em função desse diagnóstico, a CGU selecionou 80 organizações para receberem orientações destinadas ao aprimoramento de seus Programas de Integridade, das quais 45 são Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), conforme divulgado em seu sítio oficial.

Ademais, há pouca produção científica que apoie a criação e melhoria dos Programas de Integridade, em especial para as IFES, em relação aos indicadores e diretrizes vigentes.

Destaca-se, ainda, a experiência do pesquisador como servidor em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), onde atuou em atividades de apoio à construção e implementação de Programas de Integridade. Tal vivência possibilitou a observação direta dos desafios enfrentados na elaboração, implementação e efetividade desses programas.

Adicionalmente, destaca-se a elaboração de um *e-book* com a finalidade de servir como guia para a elaboração e implementação de Programas e Planos de Integridade em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), fundamentado em práticas consolidadas e inovadoras, organizadas de acordo com diretrizes de integridade. Esse material, denominado Produto Técnico-Tecnológico (PTT), mostra-se relevante para sua aplicabilidade em órgãos públicos de modo geral, especialmente nas IFES. Além do mais, o PTT cumpre o papel do mestrado profissional em Administração Pública (PROFIAP), à medida que o e-book desenvolvido aporta contribuições práticas para a implantação, aprimoramento e maior eficiência dos Programas de Integridade nessas instituições.

Por fim, a pesquisa alia relevância social, oportunidade institucional e aplicabilidade imediata, assim oferece diagnóstico, aponta caminhos de melhoria e entrega produto que pode ser incorporado nas rotinas das IFES, contribuindo, dessa maneira, para que a integridade deixe de ser formalidade e se converta em valor cotidiano.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa foi estruturada em três artigos interligados, organizados em sequência lógica conforme os objetivos específicos que subsidiaram a construção do ‘Guia para Elaboração e Implementação do Programa e Plano de Integridade nas IFES’, denominado Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

O primeiro artigo, alinhado ao primeiro objetivo específico, consiste em um mapeamento sistemático da literatura científica. Essa etapa buscou identificar estudos relacionados ao tema da integridade pública, com o propósito de detectar diretrizes, indicadores e contribuições passíveis de implementação na elaboração, aprimoramento e efetividade dos

Programas de Integridade em instituições públicas. Ressalta-se que este artigo foi publicado na revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales, conforme apresentado no Apêndice B.

O segundo artigo, intitulado 'Nível de integridade do índice de gestão e governança: fundamentação e aderência aos indicadores nacionais e internacionais', tem como foco a análise do grau de alinhamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que alcançaram nível aprimorado de integridade no Índice de Gestão e Governança (IGG) do Tribunal de Contas da União (TCU), em relação aos principais indicadores nacionais e internacionais de integridade. Para tanto, foi aplicado um questionário composto por 32 itens, correspondendo a diferentes indicadores de integridade distribuídos em nove diretrizes, fundamentados em estudos provenientes do mapeamento sistemático realizado no primeiro artigo. O instrumento foi direcionado às 30 IFES com melhor avaliação no quesito integridade no IGG do TCU em 2021, das quais 17 responderam ao questionário.

O terceiro artigo, intitulado 'Uma reflexão sobre as boas práticas de integridade adotadas pelas instituições federais de ensino superior', baseou-se na análise documental dos Planos de Integridade das 30 IFES que atingiram o nível aprimorado no IGG do TCU em 2021, com o objetivo de identificar boas práticas que possam ser disseminadas entre as demais instituições. Essas práticas foram validadas e priorizadas quanto à sua relevância por meio da avaliação de seis especialistas da área de integridade, utilizando-se duas rodadas do método Delphi.

Com base nos resultados dessas três pesquisas, foi elaborado um guia, em formato de *e-book*, como Produto Técnico-Tecnológico (PTT), reunindo os principais conceitos, ferramentas, documentos e práticas consolidadas e inovadoras em integridade, de modo a contribuir para a elaboração, implementação e aprimoramento dos Programas e Planos de Integridade das IFES.

1.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Este tópico tem por objetivo fundamentar a dispensa do presente estudo quanto à submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Resolução CNS nº 510/2016, que regula pesquisas em Ciências Humanas e Sociais envolvendo seres humanos.

A natureza desta investigação, caracterizada pela realização de mapeamento sistemático da literatura científica, análise da aderência de programas a indicadores nacionais e internacionais por meio de questionário, e avaliação do grau de relevância de práticas de

integridade validadas por especialistas mediante consultas individualizadas, não envolveu coleta de dados sensíveis e nem permitiu a identificação individual dos participantes. Nesses termos, enquadra-se no art. 1º, parágrafo único, inciso VII, da referida Resolução, o que a exime da obrigatoriedade de submissão ao sistema CEP/Conep.

Ainda que formalmente dispensado dessa avaliação, o pesquisador compromete-se a observar os princípios éticos fundamentais previstos na Resolução CNS nº 510/2016, em especial aqueles relativos à autonomia do participante, à dignidade humana, à confidencialidade, à não discriminação e à assistência em casos de eventual dano (art. 3º, incisos I a X). Garantem-se, igualmente, todos os direitos dos participantes elencados no art. 9º, tais como o direito à informação, à confidencialidade, à desistência sem prejuízo, ao acesso aos resultados e, se necessário, ao ressarcimento de despesas.

Os procedimentos adotados configuram risco mínimo, não superando as condições ordinárias vivenciadas na prática profissional dos participantes (art. 18), tampouco abrangendo grupos em situações de vulnerabilidade especial ou coleta de dados sensíveis. Caso haja qualquer sinal de desconforto por parte dos participantes, serão oferecidos esclarecimentos imediatos e a participação poderá ser interrompida, conforme dispõe o art. 19, §1º.

Portanto, mesmo dispensado do trâmite junto ao CEP/Conep, o estudo observou rigorosamente as boas práticas nacionais e internacionais de ética em pesquisa, assegurando o respeito, a segurança e a confidencialidade de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, D. L. P.; BISCAIA, R. O. B. M.; FARIA, E. R. Integridade Pública: (De)limitações Conceituais e Caminhos para uma Agenda Robusta. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, 2024. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90895. Acesso em: 02 mai. 2025.

ASSI, M. **Governança, riscos e compliance**. São Paulo: Saint Paul. 2017.

AZZARI, B.; CHIARELLO, F.; SILVA, A. S. Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades. **Revista de Direito Brasileira, Florianópolis**, v. 26, n. 10, p. 457-470. 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252. Acesso em: 05 abr. 2024.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. **Governança, gestão de riscos e Integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://encurtador.com.br/uIoH6. Acesso em: 24 jun. 2024.

BERTONCINI, M. E. S. N.; FERREIRA, D. A Importância do Controle Cidadão nos Programas de Integridade (Compliance) das Empresas Estatais com Vistas ao Desenvolvimento Nacional. **Revista Jurídica**, Curitiba, v. 4, n. 45, p. 115-134, 2016. Disponível em: https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1771. Acesso em: 02 mai. 2025.

BORGES, S. R. V. **Compliance no setor público**. Governo do Estado de Pernambuco, Secretaria de Administração, Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual. Recife: Cefospe. 2020.

BRASIL Controladoria-Geral da União - CGU. **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal sobre a execução e monitoramento dos programas de integridade. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25- de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL **Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 02 mai. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Guia de Integridade Pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional**. Brasília, set.

2015. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41665/12/2015cgu_guia-de-integridade-publica.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Portaria CGU nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, sobre a a execução e o monitoramento dos programas de integridade. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria_CGU_57_2019.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023**. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Disponível em: https://encurtador.com.br/rfRrT. Acesso em: 19 abr. 2024.

BRASIL. **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, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU. **Manual para Implementação de Programas de Integridade**. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP e Controladoria-Geral da União - CGU. **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://encurtador.com.br/MGtUD. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração. 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/. Acesso em: 24 jun. 2024.

BUESA, C. B.; PEREIRA, W. C. Ações das universidades federais para o desenvolvimento regional – uma análise lexical. **Anais**... V Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação - EIGEDIN. 2021. Disponível em: https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14286/9674. Acesso em: 05 abr. 2024.

CARDOSO, T. L.; CÁRIO, S. A. F.; GESSER, G. A.; MELO, P. A. Governança Universitária: Políticas e Práticas de Integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 441-484. 2023. Disponível em: http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035. Acesso em: 05 abr. 2024.

CASQUEIRO, M. L.; IRFFI, G.; SILVA, C. C. A expansão das Universidades Federais e os seus efeitos de curto prazo sobre os Indicadores Municipais. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 25, n. 01, p. 155-177, 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772020000100009. Acesso em: 05 abr. 2024.

CASTELLA, G. M.; GABARDO, E. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **RGC - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 15, n. 60, p. 129–147, 2015. Disponível em: 10.21056/aec.v15i60.55. Acesso em: 02 maio 2025.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Espacios**, v. 38, n. 17. 2017. Disponível em: http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf. Acesso em: 30 jul. 2024.

COELHO, C. C. B. P.; NEPOMUCENO, A. M. Programas de integridade como instrumento de boa governança pública: o FCPA e o U.K. Bribery como normas inspiradoras. **Juris Poiesis**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 29, p. 65–83, 2019. Disponível em: https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/jurispoiesis/article/view/7501. Acesso em: 02 maio 2025.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance. Preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas. 2010.

CORDEIRO, C. P. B. S.; BEZERRA, R. T. O. A corrupção sob um prisma histórico-sociológico: análise de suas principais causas e efeitos. **Revista Eletrônica Direito e Conhecimento**, Arapiraca, v. 1, n. 2, 2024. Disponível em: https://revistas.cesmac.edu.br/dec/article/view/670. Acesso em: 02 mai. 2025.

CURI FILHO, W. R.; WOOD JÚNIOR, T. W. Avaliação do impacto das universidades em suas comunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 496-509, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200089.

DIOS, L. B.; ZYMLER, B. **Lei Anticorrupção. Lei n°12.846/2013. Uma visão do controle externo**. Belo Horizonte: Editora Fórum. 2019.

FERNANDES, G. A. A. L.; SANTOS, T. G. Sistema de Integridade e Compliance no Setor Público Brasileiro, FGV RIC **Revista de Iniciação Científica**, São Paulo, v. 3, 2022. DOI: https://doi.org/10.37497/revistafapad.v2i1.68. Acesso em: 15 jun. 2025.

FERNANDES-NETTO, F.; PACELLI, G. **Compliance e integridade no setor público e privado**. São Paulo: JusPodivm. 2024.

FONSECA, A. Programa de Compliance ou Programa de Integridade, o que isso importa para o Direito brasileiro? **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, Brasília, v. 30, n. 1/2, 2018. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/items/67f1770a-aafc-477d-9fe8-30e1bfdc713a. Acesso em: 02 maio 2025.

FONSECA, J. S.; NOVAES, S. C. V. A universidade brasileira e sua função social no percurso constitucional. **Anais**... VII Congresso Nacional de Educação, Maceió, 2020. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA21_ID5314_25082020163143.pdf. Acesso em: 05 abr. 2024.

GREGO, R. G.; LAGO, S. M. S. Compliance relacionada ao setor público: uma revisão sistemática da literatura. **RGC - Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 8, n. 1, p. e083, 2021. Disponível em: https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/83. Acesso em: 02 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2023). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo, SP: IBGC. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC. 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTS (IFAC). **Governance in the public sector: a governing body perspective**. International Public Sector Study. Study 13. New York: IFAC, 2001.

LAMBOY, C. K. de. **Manual de Compliance**. São Paulo: VIA ÉTICA. 2018.

MESQUITA, C. B. C. O que é compliance público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1.089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182, 2019. Acesso em: 28 jun. 2023. Acesso em: 24 jun. 2024. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/20587/21695.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**. Mérida, 2003. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf. Acesso em: 02 mai. 2025.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. **Convenção Interamericana contra a Corrupção**. Caracas, 1996. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-oea/documentos-relevantes/arquivos/convencao-oea. Acesso em: 02 mai. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais**. Paris, 1997. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha_com-marca.pdf. Acesso em: 02 mai. 2025.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OCDE. **Manual de integridade pública da OCDE**. 2022. Paris. Disponível em: https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt. Acesso em: 04 dez. 2024.

RAMINA, L. A. Convenção Interamericana Contra a Corrupção: uma breve análise. **Revista Eletrônica de Direito Internacional**, UniBrasil, Curitiba, v. 6, 2009. Acesso em: 12 abr. 2025. Disponível em: https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/21/20.

SIMON, L. W.; SOUZA, M.L. Política de governança e gestão da integridade nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC**,

Blumenau, v. 11, n. 1, 2024. Disponível em: https://rist.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/439/429. Acesso em: 05 abr. 2024.

TCU. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas**. 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/. Acesso em: 24 jun. 2024.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550. 2019. Disponível em: 10.21874/rsp. v70i4.3089. Acesso em: 27 maio 2022.

2 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA: UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DAS DIRETRIZES, INDICADORES E CONTRIBUIÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO

O presente artigo foi publicado na revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales, como demonstra a figura 1. O artigo completo encontra-se disponível no Apêndice B. A seguir é apresentado um resumo de cada seção do artigo.

Figura 1 - Publicação de artigo na revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales



Fonte: ALBUQUERQUE; CORREIA-NETO; SILVA (2024)

RESUMO

O debate em torno da governança organizacional pública ganhou destaque nas entidades estatais a partir da publicação do Decreto nº 9.203/2017 e do Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) do Tribunal de Contas da União (TCU), que destacam a integridade como um dos princípios fundamentais da governança pública. A partir de então, a Controladoria Geral da União (CGU) emitiu as Portarias n° 1.089/2018 e n° 57/2019, recomendando que as entidades da administração pública federal instituíssem seus Programas de Integridade. Diante

desse contexto, este artigo tem como objetivo principal explorar, por meio de um mapeamento sistemático da literatura científica, as diretrizes e contribuições para a implementação dos programas de integridade em instituições públicas. No mapeamento sistemático, conduzido por três pesquisadores, foram identificados 16 artigos científicos relevantes nas principais bases científicas sobre gestão. Os resultados destacam a importância de se observar um arcabouço normativo abrangente, tanto antes como depois do citado Decreto, que oriente a construção de programas de integridade sólidos e relevantes. Além disso, foi evidenciada a necessidade do comprometimento da alta gestão na promoção de uma cultura de integridade, juntamente com a capacitação adequada dos colaboradores e a consideração dos fatores comportamentais, a fim de motivar ações éticas e íntegras. Por outro lado, constatou-se que a gestão de riscos de integridade nas entidades públicas ainda está em estágio incipiente, havendo poucos programas de integridade implementados nos municípios. Essa constatação indica que a implementação de programas de integridade nas entidades públicas ainda está em uma fase inicial de maturidade. Há preocupações de que esses programas possam se tornar meramente processos formais, simbólicos e teóricos, sem práticas efetivas e resultados concretos. São ainda indicadas pesquisas futuras.

2.1 INTRODUÇÃO

A governança organizacional no setor público ganhou destaque com a publicação do Decreto nº 9.203/2017 e do Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU), que ressaltam a integridade como um dos princípios fundamentais da governança pública. (Brasil, 2016; Brasil 2017). As Portarias CGU n° 1.089/2018 e n° 57/2019 recomendam que as entidades da administração pública federal instituam Programas de Integridade. Este artigo visa explorar, por meio de um mapeamento sistemático da literatura, as diretrizes, indicadores e contribuições para a implementação desses programas em instituições públicas.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos anos 1980, a crise fiscal motivou um novo arranjo econômico e político para aumentar a eficiência no setor público, destacando-se princípios como transparência, integridade e prestação de contas (IFAC, 2001; Pereira, 1998). A integridade, conforme

menciona Oliveira (2022), é essencial para a confiança pública, requerendo conformidade com princípios e normas de gestão e uma cultura organizacional baseada em altos valores.

Programas de Integridade visam prevenir e combater fraudes e corrupção, abordando também conflitos de interesse e nepotismo, e estabelecem incentivos para alinhar o comportamento dos agentes públicos ao interesse do Estado (Brasil, 2017). Tais programas são essenciais em governos democráticos, onde se espera responsabilidade e uso adequado dos recursos públicos (Barreto; Vieira, 2019; Paiva, 2022).

A implementação de Programas de Integridade utiliza e coordena capacidades já existentes, como auditoria interna e prevenção à corrupção, sendo vital para a boa governança e para a construção de redes colaborativas de políticas públicas (Assi, 2015; Hermany; Melo, 2022; Viol, 2021). O Decreto nº 9.203/2017 e as Portarias CGU n°1.089/2018 e nº 57/2019 definem etapas para a estruturação, execução e monitoramento desses programas na administração pública federal (Brasil, 2017; Brasil, 2018; Brasil, 2019).

2.3 METODOLOGIA E RESULTADOS

A metodologia adotada nesta pesquisa foi o mapeamento sistemático da literatura científica com objetivo exploratório; de natureza aplicada; com procedimentos de investigação bibliográfica; e abordagem qualitativa (Creswell, 2021; Farias Filho; Arruda Filho, 2015; Fonseca, 2002; Gerhardt; Silveira, 2009; Gil, 2008; Rodrigues, 2006; Vergara, 2016).

De início a pesquisa resultou um total de 83 artigos científicos. Posteriormente, na segunda etapa da triagem, os autores, de maneira independente, analisaram individualmente os títulos, resumos, palavras-chave e, em casos de dúvidas, procederam à leitura integral da produção cientifica, com a finalidade de selecionar os estudos que atendiam à questão norteadora e ao objetivo da pesquisa, no final foram selecionados 16 artigos científicos relevantes obtidos de bases de dados como o Portal de Periódicos CAPES, Revista da CGU e anais da Sociedade Brasileira de Administração Pública.

A seleção dos artigos seguiu critérios rigorosos, considerando apenas aqueles que apresentavam resultados empíricos ou teóricos completos e pertinentes ao tema de integridade pública e programas de integridade no Brasil.

2.4 DISCUSSÃO

Em princípio pode-se destacar a importância de um arcabouço normativo abrangente, tanto antes como depois do Decreto nº 9.203/2017, que orienta a construção de programas de integridade sólidos e relevantes (Silva, 2021).

A necessidade do comprometimento da alta gestão na promoção de uma cultura de integridade é fundamental, bem como a capacitação adequada dos servidores e a consideração dos fatores comportamentais são essenciais para motivar ações éticas e íntegras (Bulat et al., 2021; Oliveira, 2022).

A importância da identificação e mitigação de riscos à integridade são cruciais, porém ainda se encontram em estágio incipiente, outro fato observado na literatura é que há poucos programas de integridade implementados em níveis municipais, e esses poucos encontram-se em uma fase inicial de maturidade (Barreto; Vieira, 2021; Paiva, 2022; Silva, 2021).

A análise dos artigos revelou várias diretrizes e contribuições para os programas de integridade, dentre eles: 1) o estudo de Barreto e Vieira (2021), que propôs 36 indicadores de integridade, divididos em nove diretrizes, que servem para avaliar a efetividade dos programas; 2) a relevância da Auditoria Interna, Corregedoria, Ouvidoria e unidade responsável pela transparência e prevenção à corrupção, identificados como áreas críticas no estudo; e 3) que a implementação deve envolver três fases: constituição de uma unidade de gestão da integridade, aprovação dos planos de integridade e monitoramento contínuo dos resultados (Barreto; Vieira, 2021; Bergue, 2022; Cruz; Viol, 2019; Paiva, 2022; Silva, 2021).

Os programas de integridade visam prevenir, detectar, punir e remediar fraudes e atos de corrupção, além de tratar demandas referentes a conflito de interesses, nepotismo, controle interno e gestão de riscos de integridade, no entanto, a gestão de riscos e a implementação prática das ações de integridade ainda apresentam desafios significativos (Barreto; Vieira, 2021; Bergue, 2022; Catelli; Vieira, 2022; Cruz; Viol, 2019; Machado; Novacki, 2020; Paiva, 2022; Silva, 2021).

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integridade é um princípio essencial da governança pública. A implementação eficaz dos programas de integridade depende do comprometimento da alta gestão, da capacitação contínua dos servidores e de uma gestão de riscos robusta. Embora os programas de integridade

sejam uma resposta necessária aos escândalos de corrupção e às demandas da sociedade, é crucial garantir que esses programas sejam efetivos e não apenas simbólicos.

O avanço na institucionalização desses programas e a superação das deficiências na execução e monitoramento são fundamentais. Futuras pesquisas podem expandir a análise incluindo dissertações, teses e relatórios para um entendimento mais abrangente e detalhado.

REFERÊNCIAS

ASSI, M. **Governança, riscos e compliance**. São Paulo: Saint Paul, 2017.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. **Governança, gestão de riscos e Integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200069. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/H9SvPr5XZP9TdJnp7nsMYgf/?lang=pt. Acesso em: 24 jun. 2024.

BARRETO, R. Integridade na prática: diretrizes, indicadores e ações em implementação. **Anais**... Anais do IX SBAP – IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/763.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BERGUE, S. T. Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira. **Revista APGS**, Viçosa, v. 14, n. 4, 2022. DOI: 10.21118/apgs.v14i4.13459. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13459. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Guia de Integridade Pública:** orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília, set. 2015. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41665/12/2015cgu_guia-de-integridade-publica.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP e Controladoria-Geral da União - CGU. **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/do1-2016- 05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU. **Manual para Implementação de Programas de Integridade**. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal sobre a execução e monitoramento dos programas de integridade. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25- de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Portaria CGU nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, sobre a a execução e o monitoramento dos programas de integridade. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria_CGU_57_2019.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/. Acesso em: 24 jun. 2024.

BULAT, M.; CARVALHO, S. M. S.; FONTENELE, E.; LOPES, D. P. F.; SANTOS, T. C. A relevância da integridade pública na sociedade moderna um estudo de caso brasileiro. **Anais**... Anais do VIII SBAP – VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília, 2021. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/154/6. Acesso em: 24 jun. 2024.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Espacios**, v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

CATELLI, D. P.; VIEIRA, L. A. S. R. Governança pública e programas de integridade. **Revista Direito, Inovação e Regulações**, Cascavel, v. 1, n. 2, p. 40-68, 2022. Disponível em: https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/redir/article/view/164/131. Acesso em: 24 jun. 2024.

COIMBRA, L. B. F.; CRUZ, M. V. G. Os programas de integridade no espelho: entre convergências e divergências. **Anais**... Anais do IX SBAP –Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/534.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

COLLIN, P. **Dictionary oflaw**. 3rd ed. London: Peter Collin Publishing, 2000.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRUZ, M. V. G.; VIOL, D. M. Planos de Integridade: legislação simbólica, mudança organizacional ou mito e cerimônia? **Anais**... Anais do VISBAP – VI Encontro Brasileiro de Administração Pública, Salvador, 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/76161846/Planos_de_Integridade_legisla%C3%A7%C3%A3o_sim
C3%B3lica_mudan%C3%A7a_organizacional_ou_mito_e_cerim%C3%B4nia_EBAP_2019_. Acesso em: 24 jun. 2024.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Guia: boas práticas de compliance**. Edição revista e atualizada, 2018. Disponível em: https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. **Anais…** Anais do VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 2003.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UAB/UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, D. R.; SILVA JÚNIOR, A. R. Governança pública no brasil: estado da arte dos estudos publicados entre 2009 a 2019. **Revista Controladoria e Gestão**, Itabaiana, v. 2, n. 1, p. 370-387, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/14126/11348. Acesso em: 24 jun. 2024.

HERMANY, R.; MELO, C. L. Compliance e governança na gestão pública: programas de integridade como aprimoramento da gestão pública municipal. **Revista Interfaces Científicas**, Aracaju, v. 9, n. 1, p. 325-345, 2022. DOI: 10.17564/2316-381X.2022v9n1p325-345. Disponível em: https://periodicos.set.edu.br/direito/article/view/11173/5205. Acesso em: 24 jun. 2024.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138. Acesso em: 24 jun. 2024.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo, SP. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640. Acesso em: 24 jun. 2024.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTS (IFAC). Governance in the public sector: a governing body perspective. **International Public Sector Study**. Study 13. New York: IFAC, 2001.Disponível em: https://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

JENSEN, C.; MECKLING, W. H. **Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade**, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/vr3bbm6tBJStSmQZk4Y8y4m/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 24 jun. 2024.

LEAL, R. G. Controle de integridade e administração pública: sinergias necessárias. **Revista Seqüência – Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 41, n. 86, p. 148-169, 2020.

DOI: https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v41n86p148. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/72940/45367. Acesso em: 24 jun. 2024.

MACHADO, A. C. M.; NOVACKI, E. R. Compliance na administração pública brasileira: o caso do pacto pela integridade no ministério da agricultura, pecuária e abastecimento. **Revista ESMAT**, Palmas, v. 12, n. 19, p. 129-144, 2020. DOI: https://doi.org/10.34060/reesmat.v12i19.351. Disponível em: http://esmat.tjto.jus.br/publicacoes/index.php/revista_esmat/article/view/351/275. Acesso em: 24 jun. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MESQUITA, C. B. C. O que é compliance público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1.089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182, 2019. Acesso em: 28 jun. 2023. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/20587/21695. Acesso em: 24 jun. 2024.

MESQUITA, C. B. C. Reflexões sobre a arquitetura jurídica dos programas de integridade pública: afinal, são realmente necessários? **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2020. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/31231/25947. Acesso em: 24 jun. 2024.

OLIVEIRA, P. A. A. Essência ou aparência: o que realmente importa na implementação de programas de integridade? **Anais**... Anais do IX SBAP – IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/339.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

PAIVA, R. Integridade nas contratações públicas: uma avaliação dos programas de integridade no poder executivo federal. **Anais**... Anais do IX SBAP – IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/559.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

PEREIRA, L. C. B. (1998). **A Reforma do Estado dos anos 90**: Lógica e mecanismos de controle. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 24 jun. 2024.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SILVA, J. M. C. A integridade pública como um caminho para o Brasil alcançar uma boa governança pública. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Marechal Cândido Rondon, v. 21, n. 41, p. 29-49, 2021. DOI: 10.48075/csar.v21i41.27058. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/27058/20852. Acesso em: 24 jun. 2024.

TCU. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas**. 2021. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/. Acesso em: 24 jun. 2024.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp. v70i4.3089. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089/2325. Acesso em: 24 jun. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERÍSSIMO, C. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

VIOL, D. M. O farol da integridade pública: um estudo de caso sobre o programa de integridade da CGU. **Revista da CGU**, Brasília, v. 13, n. 23, p. 122-141, 2021. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/349/261. Acesso em: 24 jun. 2024.

3 NÍVEL DE INTEGRIDADE DO ÍNDICE DE GESTÃO E GOVERNANÇA: FUNDAMENTAÇÃO E ADERÊNCIA AOS INDICADORES NACIONAIS E INTERNACIONAIS

RESUMO

Tendo em vista que a implementação de Programas de Integridade nas instituições públicas federais é uma exigência dos órgãos de controle, desde 2017, essa pesquisa surge da preocupação de verificar em que medida as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com nível de integridade aprimorado no Índice de Gestão e Governança (IGG), do Tribunal de Contas da União (TCU), estão em consonância com os principais indicadores nacionais e internacionais de integridade. Foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e com fins descritivos. Assim, foi elaborado um questionário com 32 questionamentos, divididos em 09 diretrizes e subsidiados pela pesquisa de Barreto e Vieira (2021). O questionário foi respondido por 17 IFES (de um total de 30) com nível aprimorado no quesito de integridade na avaliação do IGG do TCU, referente ao ano de 2021. Observou-se que 67% dos indicadores de integridade foram plenamente atendidos pelas 17 IFES, evidenciando uma adoção expressiva das práticas recomendadas. Destacam-se os canais de denúncia (ouvidorias) e corregedorias, que alcançaram índices de conformidade de 90% e 80%, respectivamente. Entretanto, as práticas de verificação prévia (*due diligence*) em relação a contratos e relação negocial com fornecedores e terceiros; o apoio da alta gestão; e a questão de treinamento e capacitação de servidores necessitam de maior atenção e melhorias. Foi possível constatar que, mesmo nas melhores IFES, ainda há desafios na implementação e efetividade dos Programas de Integridade, para que assim possam contribuir na entrega de valor público à sociedade. O aprimoramento contínuo é essencial para fortalecer a cultura de integridade e garantir maior aderência aos indicadores. Também são feitas sugestões de estudos futuros.

Palavras-chave: governança pública; integridade pública; programa de integridade; índice de gestão e governança; instituição federal de ensino superior.

3.1 INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou a aplicação do questionário do Índice de Governança e Gestão (IGG) em organizações públicas em 2017 (TCU, 2021). Como resultado tem-se a classificação das organizações públicas em quatro estágios, de acordo com seus respectivos índices: **inexpressivo** com índice de 0% a 14,99%; **inicial** com índice de 15% a 39,9%; **intermediário** com índice de 40% a 69,9%; e **aprimorado** com índice de 70% a 100% (TCU, 2021).

Esse questionário, baseado no Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO), criado pelo próprio TCU, avalia cinco temas principais, entre eles a Governança

Pública Organizacional (TCU, 2021). No tocante a este tema, há um indicador denominado ‘Capacidade em Promover a Integridade’ (TCU, 2021).

Ao analisar o último questionário IGG, respondido em 2021 por 378 organizações públicas jurisdicionadas ao respectivo órgão de controle, constata-se que 35,71% das instituições públicas estavam no estágio ‘aprimorado’. Todavia, ao restringir o escopo para as 103 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) respondentes, o percentual diminui para 29,13%, ou seja, 30 IFES encontram-se no estágio ‘aprimorado’ neste estágio (TCU, 2021).

O IGG 2021 tem um total de 114 perguntas, sendo que cada pergunta é formada em média por 5 quesitos, que servem de base para responder à questão principal (TCU, 2021). Especificamente quanto ao indicador Capacidade em Promover a Integridade, ele é composto por 4 questões, que em seus detalhamentos conformam um total de 30 indagações (TCU, 2021).

Simultaneamente ao IGG, e ainda no contexto da temática de Integridade, o governo federal publicou o Decreto nº 9.203/2017, que estabelece a política de governança para a administração pública federal, exigindo entre outras demandas, que as organizações públicas implementem Programas de Integridade (Brasil, 2017). Além disso, a Controladoria-Geral da União (CGU) emitiu as Portarias CGU nº 1.089/2018 e 57/2019, definindo diretrizes para esses programas em três fases: criação da unidade de gestão da integridade; aprovação dos planos de integridade; e execução e monitoramento desses planos, abrangendo políticas públicas e relacionamentos com fornecedores e outras organizações (Brasil, 2018; Brasil, 2019).

Além disso, o mapeamento sistemático conduzido por Albuquerque, Correia-Neto e Silva (2024), intitulado Programas de integridade pública: um mapeamento sistemático das diretrizes, indicadores e contribuições para implementação, analisou a literatura acadêmica sobre Programas de Integridade. Dentre os estudos identificados, destaca-se a pesquisa de Barreto e Vieira (2021), que avaliou os Programas de Integridade de 12 entes da administração pública com base em diretrizes e indicadores nacionais e internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Organização dos Estados Americanos (OEA), a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Controladoria-Geral da União (CGU), além de normativas estabelecidas em decretos e leis federais.

Diante desse ambiente normativo e organizacional, emergiu a seguinte questão de pesquisa: em que medida as IFES com nível de integridade aprimorado no IGG estão em consonância com os principais indicadores nacionais e internacionais? Para responder a esse questionamento foi definido o seguinte objetivo geral: analisar em que medida as IFES com nível de integridade aprimorado no IGG estão em consonância com os indicadores nacionais e internacionais.

Para atingir o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: i) identificar as IFES com nível aprimorado no questionário IGG do TCU do ano de 2021; e ii) mapear na literatura acadêmica indicadores capazes de avaliar os Programas de Integridade das organizações públicas; e iii) avaliar os Programas de Integridade das IFES mais bem avaliados no IGG em termos de conformidade com as diretrizes e indicadores nacionais e internacionais.

Além desta introdução, o presente artigo tem mais quatro seções. A segunda seção apresenta as referências conceituais acerca do tema. A terceira seção apresenta o método de coleta e análise de dados utilizados na pesquisa, enquanto a quarta seção contém os resultados e as discussões. Por fim, a quinta seção aponta as considerações finais.

3.2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção foi subdividida em três subseções, para explorar os temas necessários.

3.2.1 Governança Pública e IGG

No contexto da iniciativa privada, é relevante fazer uma sucinta explanação sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Fundado em 1995, em São Paulo, e anteriormente conhecido como Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, o IBGC é uma instituição de referência no campo da governança corporativa privada (Catelli; Vieira, 2022).

Em 1999, o IBGC lançou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, mas atualmente está em sua 6ª edição, atualizada em 2023 (IBGC, 2023). Neste código, é apresentada a seguinte definição de governança corporativa:

> Governança corporativa é um sistema composto por princípios, regras, estruturas e processos pelos quais as organizações são dirigidas e monitoradas, com o objetivo de gerar valor sustentável para a organização, seus acionistas e a sociedade em geral. Esse sistema orienta as ações dos agentes de governança e outros indivíduos na organização, buscando equilibrar os interesses de todas as partes e contribuindo de forma positiva para a sociedade e o meio ambiente (IBGC, 2023, p. 17).

Ao voltar o foco para o setor público, definir e conceituar a governança não é uma tarefa simples. Com a preocupação de estabelecer um entendimento do conceito de governança no setor público, Teixeira e Gomes (2019) realizaram um estudo abrangente que reuniu 36

definições distintas de governança pública, todas afirmando que a boa governança é de importância fundamental para o progresso socioeconômico, político e cultural do Brasil.

Como apontam Barreto e Vieira (2019) e Castro e Silva (2017), pode-se afirmar que a governança pública surgiu como resposta para apoiar e contribuir: 1) na implementação e aprimoramento da Nova Gestão Pública e da Administração Gerencial; 2) na resolução do conflito de agência (conflito entre o agente que é o Estado e o principal que é a sociedade) e 3) na promoção da transparência e prestação de contas (*accountability*), no aprimoramento dos serviços públicos, na criação de valor público para os cidadãos e na mitigação da corrupção.

Até meados do século XX, a Administração Patrimonialista era amplamente adotada no serviço público, muitas vezes misturando o público com o privado (Bresser-Pereira, 2005), mas com o intuito de superar essa prática, houve uma transição para a Administração Burocrática, que se pautava nos princípios da legalidade e da impessoalidade (Bresser-Pereira, 1998).

Entretanto, com o tempo, conforme menciona Bresser-Pereira (1998), a Administração Burocrática, por ser considerada rígida, começou a se tornar ultrapassada. A partir de 1995, tornou-se evidente a necessidade de reestruturar o Estado e adotar uma nova abordagem de gestão voltada para a modernização do aparato público brasileiro, com o objetivo de tornar os serviços públicos mais céleres, eficientes e centrados nas necessidades da sociedade, sendo essa transição chamada de Nova Gestão Pública, marcando a mudança para a Administração Gerencial (Bresser-Pereira, 1998). Segundo Matias-Pereira (2018), um dos muitos fatores motivadores para essa transição foi a crise fiscal global dos anos 1980, que acentuou a necessidade de se implementar essa nova forma de Administração.

Outro ponto crucial é o conflito de agência, quando os proprietários delegam a gestão da organização a terceiros, à medida que essas organizações crescem (Jensen; Meckling, 2008), sendo que essa dinâmica do conflito de agência também pode ser aplicada ao setor público, ao Estado e à sociedade como um todo.

Nesse contexto, o conflito de agência surge devido ao tamanho da máquina estatal, com muitos funcionários públicos, políticos e membros do judiciário atuando como agentes responsáveis pela gestão do Estado e, mais importante ainda, do orçamento oriundo do erário público (Castro; Silva, 2017). A sociedade, nessa teoria, desempenha o papel de proprietários, uma vez que são a fonte dos recursos públicos, pois são os cidadãos que financiam a implementação de políticas públicas gerenciadas e administradas pelos agentes mencionados, complementam os recém citados autores.

Uma das consequências do conflito de agência no setor público é o crescimento da exigência dos cidadãos, quando fica notório que há uma pressão da sociedade por uma atuação

governamental pautada em princípios de integridade e moralidade (Cruz; Viol, 2019). A sociedade, à medida que amadurece, exige cada vez mais transparência dos governos e a correta alocação dos recursos públicos; ela busca, rotineiramente, prestação de contas por parte do Estado sobre como o dinheiro público é utilizado, e como isso gera efetivamente valor público ao povo, e o mais importante, com a contínua redução da corrupção (Teixeira; Gomes, 2019).

Conforme mencionam Catelli e Vieira (2022), no biênio 2013-2014 o TCU iniciou um processo de aproximação com a Organização para Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OCDE) e lançou o Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO), que se tornou um marco importante na governança pública do Brasil. O RBGO está em sua terceira edição, atualizada em 2020.

Depois de uma série de discussões e estreitamento de laços entre o TCU e instituições como a Casa Civil da Presidência da República, Controladoria-Geral da União, Ministério do Planejamento e da Fazenda, o Brasil conquistou seu primeiro e mais significativo marco legal em governança pública, representado pelo Decreto n.º 9.203 /2017, cujo normativo define governança pública de maneira similar ao RBGO do TCU (Catelli; Vieira, 2022).

Diante desse ambiente que embasou o início dos debates para implementação da governança pública nos órgãos estatais no Brasil, ficam evidentes as motivações que levaram o TCU a criar o Índice de Gestão e Governança (IGG). O IGG foi desenvolvido com a finalidade precípua de avaliar a gestão e a governança pública no âmbito do serviço público federal, e desde 2017 (TCU, 2021), tem sido crucial para promover transparência e responsabilização dos gestores públicos (Machado *et al*., 2020).

Baseado em modelos internacionais, o IGG é uma ferramenta fundamental para identificar pontos de melhoria e promover boas práticas de gestão (Cavalcanti *et al.,* 2024; Machado *et al*., 2020). Assim, o TCU contribui para fortalecer a governança pública no Brasil, incentivando padrões elevados de gestão, integridade e eficiência na utilização e aplicação de recursos públicos, complementam os citados autores.

Em suma, evidencia-se até esse ponto, que a governança pública desponta com o propósito de apoiar a implementação e o aprimoramento da administração gerencial, mitigando o conflito de agência e contribuindo para a melhoria das políticas públicas e para a geração de valor público à sociedade. Essa contribuição também se aplica ao aprimoramento da promoção da transparência, da prestação de contas e do uso adequado dos recursos públicos (Barreto; Vieira, 2019; Castro; Silva, 2017; Cruz; Viol, 2019).

3.2.2 As Instituições Federais de Ensino Superior e a Integridade

A integridade é a estrutura que coordena as ações que asseguram a conformidade dos agentes aos princípios éticos, aos procedimentos administrativos e às normas legais aplicáveis à organização (Assi, 2017; Barreto; Vieira, 2021; Silva, 2021). É um processo contínuo que envolve a identificação das exigências (éticas, administrativas e legais), a análise e mitigação dos riscos de não conformidades e a adoção das medidas preventivas e corretivas necessárias (Bergue, 2022; Catelli; Vieira, 2022; Coimbra; Cruz, 2022). A integridade envolve a tomada de decisões livres de influências de conflitos de interesses, mantendo coerência entre discurso e ação, demonstrando lealdade à organização, cuidado com as partes interessadas, a sociedade e o meio ambiente (Assi, 2017; Barreto; Vieira, 2021; Bergue, 2022; Catelli; Vieira, 2022; Coimbra; Cruz, 2022; Silva, 2021).

O RBGO do TCU, o Decreto Federal nº 9.203/2017, a OCDE e o IBGC confluem no entendimento do que diz respeito aos princípios da governança pública, quais sejam:

a) O RBGO do TCU define os princípios da governança para o setor público, que incluem capacidade de resposta, integridade, transparência, *accountability* (prestação de contas e responsabilidade), confiabilidade, melhoria regulatória, equidade e participação (Brasil, 2020);

b) O Decreto Federal nº 9.203/2017, baseado no posicionamento da International Federation of Accounts (IFAC), também estabelece os princípios fundamentais da governança pública, que incluem: i) capacidade de resposta; ii) integridade; iii) confiabilidade; iv) melhoria regulatória; v) prestação de contas e responsabilidade; e vi) transparência (Brasil, 2017);

c) A OCDE ressalta que a integridade é um pilar essencial da boa governança, sendo fundamental para garantir a confiança, legitimidade e eficácia de todas as atividades do governo (OCDE, 2018);

d) O IBGC, em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, define os princípios da governança corporativa, que englobam integridade, transparência, equidade, *accountability* e sustentabilidade (IBGC, 2023).

É notável a convergência quando são analisados os princípios conforme as definições destes normativos, pois todos destacam a integridade como um princípio fundamental da governança pública e corporativa.

Nesse contexto do setor público existem as IFES, que também devem adotar mecanismos de governança, transparência, *accountability*, *compliance* e integridade, bem como incentivar o controle social e o combate à corrupção (Azzari; Chiarello; Silva, 2020; Garcia;

Nogueira; Ramos, 2012; Gesser *et al.*, 2021; Meyer Júnior, 2014; Garcia; Nogueira; Ramos, 2012).

Para tanto, devem implementar seus Programas de Integridade como determinam os normativos legais, visando reduzir riscos e garantir a conformidade, com políticas e procedimentos que abordem fraudes e irregularidades, tanto nas operações quanto nas atividades acadêmicas (Azzari; Chiarello; Silva, 2020; Simon; Souza, 2024).

Na prática, as IFES devem incorporar a governança como parte integrante de suas operações, sendo a gestão da integridade uma ferramenta essencial para isso (Azzari; Chiarello; Silva, 2020), e que deve fazer parte da cultura das IFES, pois é crucial que ela esteja baseada em boas práticas e conformidade com códigos éticos (Simon; Souza, 2024).

Ademais, a gestão de riscos de integridade é necessária para identificar vulnerabilidades que possam comprometer os objetivos da instituição; Programas de Integridade eficazes promovem uma cultura ética e ajudam a prevenir e corrigir irregularidades, bem como os treinamentos regulares e a comunicação aberta são primordiais para a disseminação da integridade na instituição (Cardoso *et al*., 2023). Essas práticas são fundamentais para promover a gestão eficaz dessas organizações públicas, justificando a pesquisa sobre práticas de integridade nas IFES (Azzari; Chiarello; Silva, 2020; Cardoso *et al*., 2023).

Num cenário em que a governança pública desempenha papel central na gestão das organizações estatais e a integridade é vista como uma de suas ferramentas essenciais, é vital aprofundar o estudo sobre integridade no contexto do Estado e dos serviços públicos, no caso deste estudo, com foco específico em IFES. Especialmente para investigar de que forma os seus Programas de Integridade estão em consonância com diretrizes e indicadores nacionais e internacionais de integridade.

3.2.3 Programas de Integridade nas Organizações Públicas

A publicação do Decreto nº 9.203/2017, seguido pela Portaria CGU nº 1.089/2018; atualizada pela Portaria CGU nº 57/2019, trouxe a obrigatoriedade de implementação de Programas de Integridade em todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2017, 2018, 2019). Esses programas têm como objetivo a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, conforme estabelecido nas normativas (Brasil, 2017, 2018, 2019).

No campo acadêmico, destacam-se dois estudos que embasam esta pesquisa. O primeiro, realizado por Barreto e Vieira (2021), apresenta uma análise detalhada de 12

Programas de Integridade pública nas esferas federal, estadual e municipal, avaliados a partir de 36 indicadores organizados em 09 diretrizes, tendo essas diretrizes sido elaboradas com base em normativos nacionais e internacionais, configurando-se como uma importante referência para avaliar a eficácia dos Programas de Integridade.

Entre os órgãos analisados pelos autores estão a Casa Civil da Presidência da República, a Controladoria-Geral da União e secretarias estaduais e municipais, como a Secretaria da Fazenda do Estado de Alagoas e o Município de Belo Horizonte/MG. O estudo revelou que, em média, 70% das práticas previstas nos indicadores são atendidas ao menos parcialmente, no entanto, desafios significativos permanecem, como a implementação de verificações prévias, o fortalecimento das capacidades institucionais e a integração entre canais de denúncia (ouvidorias) e investigações internas (corregedorias) (Barreto; Vieira, 2021). Além disso, os indicadores propostos por Barreto e Vieira (2021) são apontados como ferramentas replicáveis e úteis para futuras análises, característica que fundamenta a metodologia desta pesquisa.

O segundo estudo relevante é o de Albuquerque, Correia-Neto e Silva (2024), que realizou um mapeamento sistemático da literatura e identificou 16 artigos científicos fundamentais sobre Programas de Integridade em instituições públicas no Brasil. Os resultados destacam a importância de um arcabouço normativo sólido, tanto anterior quanto posterior ao Decreto nº 9.203/2017 (Silva, 2021), e apontam para a necessidade do comprometimento da alta gestão na promoção de uma cultura de integridade (Bulat *et al*., 2021). O estudo também ressalta a relevância da capacitação adequada de servidores e da consideração de fatores comportamentais para incentivar práticas éticas e íntegras (Coimbra; Cruz, 2022; Oliveira, 2022). Contudo, foi identificado que a gestão de riscos de integridade ainda é incipiente, especialmente em municípios, e alertaram para o risco de que esses programas possam se tornar meramente formais, sem impacto prático significativo (Barreto; Vieira, 2021; Cruz; Viol, 2019; Paiva, 2022; Silva, 2021).

Essas duas pesquisas fornecem um panorama abrangente e complementar sobre os programas de integridade no setor público, oferecendo uma base para a presente investigação, que busca explorar a aplicação prática das diretrizes e indicadores propostos no contexto das IFES, como detalhado na seção de metodologia.

3.3 METODOLOGIA

Seguindo a Matriz de Amarração proposta por Mazzon (1981), a pesquisa é enquadrada em quatro eixos complementares: natureza, objetivo, abordagem e estratégia de coleta articulados de forma a oferecer uma visão sistêmica do percurso metodológico. A classificação dialoga com Creswell (2021), Vergara (2016) e Gil (2008), mas adota a estrutura matricial de Mazzon para evidenciar a coerência interna do estudo.

Dessa forma, essa pesquisa está caracterizada como aponta o quadro 1.

Quadro 1 – Classificação metodológica da pesquisa

COMPONENTES	DEFINIÇÕES	JUSTIFICATIVA
Natureza ou finalidade	Aplicada	Compara o IGG-TCU às referências de integridade
Objetivos ou fins	Descritiva	Retrata o grau de aderência das IFES sem manipular variáveis
Estratégia de investigação	*Survey*	Questionário estruturado enviado às IFES
Abordagem	Qualitativa	Compreensão das práticas declaradas e permite interpretações contextuais
Tempo	Transversal	Coleta única realizada entre agosto e novembro de 2024
Unidade de análise	Organizacional (IFES)	Cada instituição é tratada como um caso independente

Fonte: elaboração própria (2024).

Quanto à natureza desta pesquisa, classifica-se como aplicada, pois visa adquirir conhecimento para aplicação prática, especialmente ao verificar o nível de alinhamento da autoavaliação das IFES no IGG contra as normas de integridade (Gil, 2008). Além disso, quanto aos fins, classifica-se como descritiva, pois o foco está em avaliar a capacidade de promover a integridade dessas instituições, com base em diretrizes e indicadores nacionais e internacionais de integridade (Gerhardt, 2009; Gil, 2008; Vergara, 2016).

Quanto aos métodos, a pesquisa caracteriza-se como um *survey*, utilizando questionário para coletar dados sobre práticas de integridade (Fonseca, 2002; Gil, 2008; Vergara, 2016). No que concerne à abordagem, a mesma pode ser definida como qualitativa, tendo em vista que permite a exploração detalhada das informações, conduzindo a reflexões indutivas sobre a aderência das IFES aos indicadores de integridade (Creswell, 2021). Tal escolha é justificada pela necessidade de um diagnóstico aprofundado que combina a coleta reflexiva e a análise criteriosa dos dados recebidos.

Este estudo tem como objetivo avaliar a situação dos Programas de Integridade nas IFES, analisando seu alinhamento com os principais indicadores nacionais e internacionais de integridade. Para isso, foi utilizado como referência o IGG do TCU, com foco no parâmetro Capacidade em Promover a Integridade, do ano de 2021.

Como etapa inicial, foi elaborado um questionário preliminar contendo 36 questões, o qual foi enviado, por meio da plataforma Fala.BR, com base na Lei de Acesso à Informação, para 57 IFES que estavam classificadas no estágio intermediário do levantamento IGG do TCU. O objetivo dessa fase foi testar o instrumento de pesquisa e coletar percepções das instituições respondentes. A partir das contribuições recebidas, o questionário foi revisado, aprimorado e validado, resultando na versão definitiva, composta por 32 questões.

Com base nos dados do IGG do TCU, os *e-mails* com os questionários foram encaminhados para as 30 IFES selecionadas por estarem no estágio aprimorado no parâmetro Capacidade em Promover a Integridade, visando avaliar o grau de aderência dos Programas de Integridade dessas IFES aos principais referenciais nacionais e internacionais, possibilitando uma análise criteriosa da estrutura, implementação e efetividade de seus Programas de Integridade.

Os indicadores e diretrizes que fundamentaram o questionário foram definidos a partir do estudo de Barreto e Vieira (2021), que examinou Programas de Integridade em diferentes níveis da administração pública, incluindo as esferas federal, estadual e municipal. A presente pesquisa adaptou esse referencial teórico à realidade das IFES, possibilitando um diagnóstico da promoção da integridade pública nessas instituições.

É importante ressaltar que o estudo de Barreto e Vieira, publicado em 2021, levantou de maneira criteriosa 9 diretrizes divididas em indicadores baseados em estudos da literatura e em normativos nacionais e internacionais. Essas referências incluem a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC, 2003); as diretrizes para a elaboração de sentenças criminais da Lei Anticorrupção Americana (Foreign Corrupt Practices Act, EUA, 2012 [FCPA]); os padrões internacionais para a gestão dos sistemas de *compliance* estabelecidos no padrão ISO 19600:2014 (International Organization for Standardization [ISO], 2014); a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE (OCDE, 1997); a Convenção Interamericana contra a Corrupção (CICC) da Organização dos Estados Americanos (OEA, 1996); a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013; o Decreto nº 11.129/2022; a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016); e o Decreto nº 9.203/2017.

As diretrizes, indicadores e perguntas que compõem o questionário estão apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - Diretrizes, Indicadores e Questionamentos (CONTINUA)

DIRETRIZES	INDICADORES	QUESTIONAMENTO
1. Suporte da alta administração	1.1 Critérios de escolha da alta gestão	Há um normativo ou documento que estipule critérios de habilidades, conhecimentos, experiência, perfil, elementos de integridade (como o não envolvimento em atos de corrupção) para a escolha dos membros que compõem a alta gestão da IFES?
	1.2 Aprovação de políticas pela alta gestão	Existem normativos e/ou políticas aprovadas pela alta gestão da IFES, referentes a temática de integridade (exemplos: Plano de Integridade, Programa de Integridade, Política de Governança, Política de Gestão de Riscos etc.)?
	1.3 Participação da alta gestão em treinamentos de integridade	A alta gestão da IFES participa e/ou participou de treinamentos na área de Integridade?
	1.4 Manifestações de apoio assinadas pela alta gestão	São emitidas manifestações periódicas de apoio ao Programa de Integridade assinadas diretamente pela alta gestão da IFES?
2. Gestão de Riscos de Integridade	2.1 Realização de gestão de riscos de integridade	Há registros da realização por parte da IFES de uma gestão de riscos de Integridade?
	2.2 Utilização da gestão de riscos em processos decisórios	A IFES realiza o levantamento de riscos dos eventos relacionados aos processos decisórios e/ou estratégicos da Instituição?
	2.3 Controle de má administração de recursos	A IFES possui mecanismos de controle que facilitem a identificação e análise dos casos suspeitos de má administração dos recursos públicos, a partir da gestão do orçamento e das contratações?
	2.4 Relatórios de execução de protocolos de riscos	Há registros de que os protocolos de identificação, avaliação e tratamento de riscos de integridade foram realizados nos últimos 12 meses pela IFES?
3. Código de conduta e práticas de *compliance*	3.1 Comissão de Ética formalmente instituída	A IFES possui Comissão de Ética formalmente instituída?
	3.2 Código de Ética e Conduta próprio	A IFES possui Código de Ética e Conduta próprio?
	3.3 Previsão de aplicação de sanções	Caso a IFES possua um Código de Conduta e Ética próprio, o documento menciona a possibilidade de aplicação de sanções para aqueles que cometerem violações éticas/legais, independentemente do cargo ou função ocupados pelo(a) infrator(a)?
	3.4 Ações de divulgação do Código de Conduta e Ética	Caso a IFES possua seu Código de Ética e Conduta próprio, ela realizou ações de divulgação em canais internos e externos, a fim de repassar seu conteúdo a todos os servidores e prestadores de serviço terceirizados nos últimos 12 meses?
4. Controles Internos	4.1 Auditoria interna estruturada	A IFES possui uma unidade de auditoria interna formalmente estruturada, com competências definidas, que se reporte apenas à instância máxima de governança da organização?
	4.2 Cumprimento do objeto contratual	A IFES possui regras que exigem a verificação do cumprimento do objeto do contrato (com fornecedores e prestadores de serviço) para realização do pagamento?
	4.3 Segregação de funções	A IFES possui regras que estabelecem a segregação de funções, de modo a não concentrar o poder decisório em uma única unidade ou em único cargo/função?

5. Treinamento e Comunicação	5.1 Capacitações relacionadas à ética e integridade	A IFES dispõe de planejamento para realização de treinamentos e capacitações relacionados à promoção da ética e integridade?
	5.2 Participação da instância de integridade em treinamentos	A instância responsável pelo programa de integridade participa do planejamento, elaboração, aplicação e/ou contratação dos treinamentos e capacitações sobre temas de integridade?
	5.3 Capacitação a novos servidores	Os novos servidores recebem, necessariamente, capacitação sobre ética e integridade no serviço público antes de iniciar suas funções?
	5.4 Divulgação de valores e padrões de conduta	Foram adotadas estratégias para divulgar ostensivamente e periodicamente os valores e padrões de conduta aplicados pela IFES nos últimos 12 meses?
6. Canais de Denúncia (Ouvidorias)	6.1 Disponibilização de canais de denúncia	A IFES disponibiliza canais para realização de denúncias (ouvidorias) tanto para os seus servidores quanto para o público em geral?
	6.2 Tratamento adequado a qualquer manifestação	A IFES presta tratamento adequado a todo tipo de manifestação, seja denúncia, reclamação, elogio ou sugestão e indica expressamente que os canais de denúncia podem ser utilizados para realização de denúncias relacionadas à corrupção e demais irregularidades?
	6.3 Indicação expressa de garantias de proteção à identidade	Os canais de denúncia disponíveis indicam expressamente as garantias de proteção oferecidas aos denunciantes e possibilitam o acompanhamento da apuração?
	6.4 Divulgação dos canais de denúncia	Nos últimos 12 meses a IFES realizou ações de divulgação dos canais de denúncia?
7. Investigações Internas	7.1 Corregedoria instituída	A IFES possui unidade de correição (corregedoria) instituída, cuja função precípua seja a apuração de irregularidades praticadas por agentes públicos para aplicação de possíveis sanções?
	7.2 Agentes corregedores devidamente capacitados	Os responsáveis pela aplicação de sanções, seja a agentes públicos, seja a pessoas jurídicas, são devidamente capacitados para exercer essa função em específico?
	7.3 Participação em eventos de integridade	As pessoas que compõem a corregedoria participam dos eventos promovidos pela Instância de Integridade?
8.*Due Diligence*	8.1 Cláusula contratual de normas éticas e práticas anticorrupção com fornecedores	Nas minutas contratuais da IFES com fornecedores (de serviços, de obras, de produtos e bens, etc) há cláusula estabelecendo a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e da vedação de práticas de fraude e corrupção, incluindo a previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento (cláusula anticorrupção)?
	8.2 Terceiros declaram ciência das normas e padrões éticos	A IFES solicita que os terceiros contratados declarem expressamente estarem cientes da existência do Código de Ética ou Conduta da instituição?
	8.3 Regras e procedimentos nas interações público-privadas	Nos últimos 12 meses foram estabelecidas e divulgadas regras claras e procedimentos no que diz respeito à integridade nas interações público-privadas e o relacionamento de agentes públicos com interessados, pessoas e instituições privadas?
9. Monitoramento e Auditoria	9.1 Instância de integridade formalmente instituída	A IFES possui uma instância interna de Unidade de Gestão de Integridade (UGI) formalmente constituída responsável exclusivamente pelo programa de integridade?
	9.2 Servidores dedicados exclusivamente	Existem servidores dedicados exclusivamente às atividades relacionadas ao programa de integridade, servidores nomeados para trabalhar exclusivamente na

		UGI dotados de garantias expressas que possibilitam o exercício das suas atribuições com independência e autoridade?
	9.3 Acesso ao nível hierárquico mais elevado	O responsável pela UGI possui como prerrogativa a possibilidade de se reportar diretamente ao nível hierárquico mais elevado da organização?

Fonte: adaptado de Barreto e Vieira (2021).

Entre agosto e novembro de 2024, foram realizados contatos diretos com servidores(as) responsáveis pela área de integridade nas 30 IFES que alcançaram classificação aprimorada no IGG, com índices variando entre 70% e 100%. Esses contatos ocorreram por meio de *e-mails*, ligações telefônicas e reuniões virtuais via Google Meet, durante as quais foi apresentada a pesquisa, esclarecendo seus objetivos e a metodologia adotada. Após essa etapa de sensibilização, foi enviado o questionário para essas instituições, obtendo-se retorno de 17 IFES que responderam integralmente à pesquisa.

O foco da análise recai sobre essas 17 IFES respondentes, com o objetivo de verificar a conformidade de suas estruturas e práticas em relação aos principais indicadores nacionais e internacionais de integridade. Para isso, adotou-se uma escala de aderência com valores de 0 a 2 para cada quesito avaliado: 0 indica "não atende", 1 representa "atende parcialmente" e 2 significa "atende". A inclusão da categoria "atende parcialmente" foi essencial para capturar situações em que a norma está prevista nos regulamentos institucionais, mas sua implementação ainda não foi completamente efetivada, ou quando há evidências de aplicação parcial da prática.

A análise das respostas foi conduzida por meio de planilhas eletrônicas, permitindo a sistematização dos dados e a identificação do nível de conformidade das IFES com as diretrizes de integridade. Esse processo possibilitou um diagnóstico detalhado, evidenciando tanto os pontos fortes quanto as oportunidades de melhoria na estruturação e efetividade dos Programas de Integridade dessas instituições. Os resultados dessa análise são discutidos no próximo tópico, no qual são apresentadas as principais conclusões extraídas da pesquisa.

3.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os achados da pesquisa revelam que as IFES analisadas têm alcançado um nível relevante de adoção das práticas de integridade estabelecidas nos regimes nacional e internacional, com 67% dessas práticas atendidas integralmente. Esse resultado está em consonância com a pesquisa conduzida por Barreto e Vieira (2021), que avaliou 12 instituições e constatou que 70% das práticas previstas nos indicadores foram atendidas ao menos

parcialmente. Dentre as práticas com maior índice de aplicabilidade (acima de 70%), destacam-se iniciativas relacionadas à implementação de códigos de conduta e práticas de *compliance*; controles internos; canais de denúncia (ouvidorias); e investigações internas (corregedorias).

Apesar desses avanços, alguns aspectos críticos demandam maior atenção para consolidar uma cultura de integridade nas IFES. Práticas associadas ao suporte ativo da alta administração, ao treinamento e à comunicação, bem como à realização de verificações prévias (*due diligence*), apresentaram índices menos satisfatórios, variando entre 49% e 59%. Esses resultados indicam que tais áreas precisam de melhorias e enfrentam desafios significativos, com práticas frequentemente não atendidas ou atendidas apenas de forma parcial. A diretriz referente a verificações prévias (*due diligence*), também foi um ponto crítico na pesquisa de Barreto e Vieira (2021). A tabela 1 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 2– Avaliação dos Programas de Integridade das IFES por Diretriz e Indicador

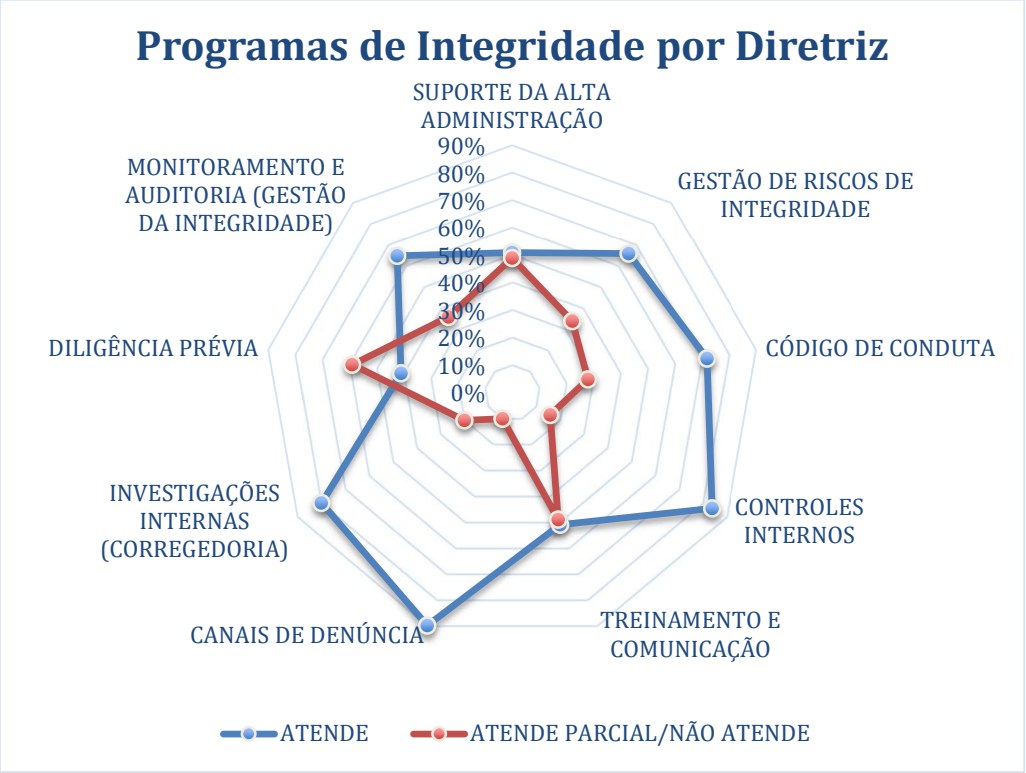
DIRETRIZ (CATEGORIA)	INDICADOR/CÓDIGO	ATENDE	ATENDE PARCIAL	NÃO ATENDE
SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	Critérios de escolha da alta gestão	53%	24%	24%
	Aprovação de políticas pela alta gestão	94%	6%	0%
	Participação da alta gestão em treinamentos de integridade	24%	53%	24%
	Manifestações de apoio assinadas pela alta gestão	35%	29%	35%
	MÉDIA	**51%**	**28%**	**21%**
GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE	Realização de gestão de riscos de integridade	76%	18%	6%
	Utilização da gestão de riscos em processos decisórios	71%	18%	12%
	Controle de má administração de recursos	59%	24%	18%
	Relatórios de execução de protocolos de riscos	59%	29%	12%
	MÉDIA	**66%**	**22%**	**12%**
CÓDIGO DE CONDUTA E PRÁTICAS DE *COMPLIANCE*	Comissão de Ética formalmente instituída	100%	0%	0%
	Código de Ética e Conduta próprio	76%	0%	24%
	Previsão de aplicação de sanções	59%	6%	35%
	Ações de divulgação do Código de Conduta e Ética	53%	12%	35%
	MÉDIA	**72%**	**4%**	**24%**
CONTROLES INTERNOS	Auditoria interna estruturada	94%	6%	0%
	Cumprimento do objeto contratual	94%	6%	0%
	Segregação de funções	65%	35%	0%
	MÉDIA	**84%**	**16%**	**0%**
TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO	Capacitações relacionadas à ética e integridade	65%	24%	12%
	Participação da instância de integridade no planejamento de treinamentos	53%	41%	6%
	Capacitação a novos servidores	35%	35%	29%
	Divulgação de valores e padrões de conduta	53%	35%	12%
	MÉDIA	**51%**	**34%**	**15%**
	Disponibilização de canais de denúncia	100%	0%	0%

CANAIS DE DENÚNCIA (OUVIDORIAS)	Tratamento adequado a qualquer manifestação	94%	6%	0%
	Indicação expressa de garantias de proteção à identidade	100%	0%	0%
	Divulgação dos canais de denúncia	65%	35%	0%
	MÉDIA	**90%**	**10%**	**0%**
INVESTIGAÇÕES INTERNAS (CORREGEDORIA)	Corregedoria instituída	88%	6%	6%
	Agentes corregedores devidamente capacitados	71%	29%	0%
	Participação em eventos de integridade	82%	18%	0%
	MÉDIA	**80%**	**18%**	**2%**
***DUE DILIGENCE* (DILIGÊNCIA PRÉVIA)**	Cláusula contratual de normas éticas e práticas anticorrupção com fornecedores	65%	29%	6%
	Terceiros declaram ciência das normas e padrões éticos	18%	24%	59%
	Regras e procedimentos nas interações público-privadas	41%	12%	47%
	MÉDIA	**41%**	**22%**	**37%**
MONITORAMENTO E AUDITORIA (GESTÃO DA INTEGRIDADE)	Instância de integridade formalmente constituída	76%	12%	12%
	Servidores dedicados exclusivamente	35%	29%	35%
	Acesso ao nível hierárquico mais elevado	82%	12%	6%
	MÉDIA	**65%**	**18%**	**18%**
MÉDIA GERAL		**67%**	**19%**	**14%**

Fonte: elaboração própria (2024).

A análise das médias das nove diretrizes avaliadas revela um alto grau de atendimento aos indicadores, evidenciando um avanço significativo na implementação dos Programas de Integridade. No entanto, ainda há aspectos que demandam atenção dos gestores, conforme detalhado ao longo deste tópico. O gráfico de radar apresentado na figura 1 ilustra esse panorama, demonstrando que a maior área corresponde às diretrizes plenamente atendidas, enquanto as menores áreas refletem aquelas que não foram atendidas e apenas atendidas parcialmente.

Figura 2 - Avaliação Programas de Integridade por diretriz



Fonte: elaboração própria (2024).

3.4.1 Suporte da Alta Administração

O suporte da alta administração nas IFES apresentou um índice de atendimento pleno de 51% em seus indicadores, o que significa que há margem para melhorias nessa diretriz. Um indicador positivo refere-se à aprovação de políticas pela alta gestão, em que 16 IFES relataram atender integralmente. Esse resultado reflete o esforço em elaborar e formalizar normativos ou políticas essenciais à integridade, como o Plano de Integridade, a Política de Governança e a Política de Gestão de Riscos.

No entanto, a atuação da alta administração ainda se mostra limitada em aspectos importantes. Observa-se uma postura tímida quanto ao apoio periódico e constante ao Programa de Integridade, evidenciando um ponto crítico que demanda atenção. Além disso, o envolvimento da alta gestão em treinamentos de integridade é insuficiente: 77% das IFES não atendem ou cumprem apenas parcialmente esse requisito, indicando a necessidade de maior engajamento em ações de capacitação que reforcem a compreensão e aplicação dos preceitos de integridade.

Outro aspecto que requer aprimoramento é a adoção de critérios de escolha da alta gestão. Apesar de 9 IFES (53%) confirmarem que implementaram um normativo ou documento

que estipula critérios de habilidades, conhecimentos, experiência, perfil, elementos de integridade (como o não envolvimento em atos de corrupção) para a escolha dos membros que compõem a alta gestão, esse número ainda é modesto. Vale destacar que, na maioria das IFES, a escolha de reitores(as) e vice-reitores(as) ocorre por meio de votação da comunidade acadêmica, abrangendo discentes, docentes e técnicos administrativos, o que pode influenciar a efetividade desse processo.

Ainda no contexto do suporte da alta gestão, 49% dos indicadores permanecem não atendidos ou atendidos parcialmente. Esse dado reforça a importância de estudos como os de Bulat *et al*. (2021), Coimbra e Cruz (2022) e Oliveira (2022), no qual se menciona que o comprometimento efetivo dos gestores e líderes de determinada organização é fundamental para a implementação e efetividade de um Programa de Integridade.

3.4.2 Gestão de Riscos de Integridade

Quando o assunto é a gestão de riscos de integridade, estudos revelam que essa diretriz ainda enfrenta desafios significativos no Brasil, especialmente no que tange à transição do plano conceitual para a prática, apontando que sua abordagem e desenvolvimento permanecem em estágios iniciais, com destaque para a fragilidade das ações voltadas aos riscos de integridade relacionados a contratações públicas e para a ausência dessas práticas em Programas de Integridade no âmbito municipal (Barreto; Vieira, 2021; Paiva, 2022; Silva, 2021).

Contudo, os resultados obtidos nesta pesquisa apresentam um cenário mais promissor no contexto das IFES. Os indicadores relacionados à diretriz de gestão de riscos de integridade revelaram um percentual de 66% de atendimento absoluto, demonstrando avanços relevantes. Entre as IFES analisadas, 13 (76%) já implementaram práticas de gestão de riscos de integridade, um dado que evidencia a adesão crescente a essa estratégia como instrumento de promoção da integridade pública.

Adicionalmente, 12 IFES (71%) realizam o levantamento de riscos de integridade dos eventos relacionados aos processos decisórios e/ou estratégicos da instituição, e 10 (59%) adotam mecanismos de controle oriundos da identificação de riscos de integridade que facilitam a identificação e análise dos casos suspeitos de má administração dos recursos públicos, a partir da gestão do orçamento e das contratações; e registram protocolos de identificação, avaliação e tratamento de riscos de integridade periodicamente a cada 12 meses.

3.4.3 Código de Conduta e Práticas de *Compliance*

Os indicadores relacionados à diretriz sobre o código de conduta e ética apresentam-se como um dos aspectos mais sólidos e maduros na gestão das IFES pesquisadas. Ademais, todas as instituições analisadas possuem uma Comissão de Ética formalmente instituída. Dentre elas, 13 IFES (76%) possuem seus próprios Códigos de Ética e Conduta formalizados e aprovados, o que reforça a autonomia e a especificidade na definição de normativos que atendam às suas realidades institucionais, porém, apenas 10 IFES (59%) mencionam que abordam explicitamente em seu normativo a possibilidade de aplicação de sanções para aqueles que violarem normas éticas ou legais, independentemente do cargo ou função do(a) infrator(a). Essa lacuna evidencia a necessidade de fortalecer os mecanismos sancionatórios, assegurando que as normas éticas sejam efetivamente aplicáveis a todos os integrantes da comunidade institucional.

Outro aspecto importante é a divulgação dos códigos de ética e conduta. Das IFES que possuem seus próprios códigos, 9 (53%) realizaram ações de disseminação em canais internos e externos nos últimos 12 meses.

Quando considerados todos os indicadores da diretriz sobre o código de conduta e ética, observa-se um percentual de atendimento pleno de 72%. Esse resultado corrobora os achados de Albuquerque, Correia-Neto e Silva (2024), que destacam que a implementação de um código de ética próprio, aliada à sua contínua divulgação e aplicação, é indispensável para criar um ambiente institucional que promova e incentive condutas íntegras.

3.4.4 Controles Internos

O estudo demonstra que os controles internos nas IFES, sob a perspectiva da integridade, apresentam um elevado grau de maturidade. Um exemplo claro dessa situação é que 16 IFES (94%) possuem unidades de auditoria interna formalmente estruturadas, com competências claramente definidas. Essas unidades se reportam exclusivamente à instância máxima de governança da organização, assegurando maior independência e eficácia na execução de suas atribuições.

Do mesmo modo, e não menos relevante, está a questão relacionada às regras que orientam as contratações e pagamentos, onde mais uma vez, 16 (94%) instituições estabeleceram normativos que exigem a verificação do cumprimento do objeto contratado – seja com fornecedores ou prestadores de serviço – como condição indispensável para a

realização do pagamento. Esse procedimento fortalece os controles e reduz a possibilidade de desvios ou irregularidades.

Adicionalmente, a pesquisa destacou que 11 IFES (65%) implementaram regras que garantem a segregação de funções. Essa prática evita a concentração de poder decisório em uma única unidade, cargo ou função, contribuindo para a redução de riscos de integridade e para a promoção de uma gestão mais transparente e equilibrada (Barreto; Vieira, 2021).

Com base nesses dados, constatou-se que a diretriz referente aos controles internos obteve um índice de atendimento integral de 84%, demonstrando a relevância dessas práticas no fortalecimento da integridade pública. A implementação eficaz dos controles internos é essencial e intrínseca a qualquer organização, seja ela pública ou privada, pois minimiza os riscos operacionais, de integridade e contribui diretamente para a mitigação de fraudes e para a redução de desvios éticos, fortalecendo a confiança nas práticas institucionais e garantindo a conformidade com os objetivos organizacionais (CGU, 2015; Giovanini, 2014; UNODC, 2023).

3.4.5 Canais de Denúncia e Investigações Internas

A pesquisa evidenciou um forte alinhamento entre os canais de denúncia (ouvidorias) e as investigações internas (corregedorias) nas IFES analisadas. Enquanto os canais de denúncia apresentaram 90% de seus indicadores plenamente atendidos, as investigações internas alcançaram 80%. Essa constatação revela que a maior parte das denúncias recebidas são devidamente apuradas, o que reforça a integração e efetividade dessas diretrizes.

Um dado relevante é que todas as 17 IFES (100%) disponibilizam canais de denúncia acessíveis tanto para servidores quanto para o público externo, assegurando proteção aos denunciantes e permitindo o acompanhamento do andamento das apurações. Além disso, 15 IFES (88%) contam com uma unidade de correição formalmente instituída, responsável pela apuração de irregularidades cometidas por agentes públicos. Esses números demonstram um alto nível de excelência dessas práticas no contexto das IFES, contrastando com os resultados da pesquisa de Barreto e Vieira (2021). No citado estudo, realizado em 12 órgãos públicos, verificou-se que, embora 83% dos indicadores de canais de denúncia tivessem sido plenamente atendidos, apenas 37% dos indicadores relacionados às investigações internas foram cumpridos, evidenciando um desalinhamento significativo entre essas diretrizes (Barreto; Vieira, 2021).

Outro ponto importante é que as ouvidorias de 16 IFES (94%) prestam tratamento adequado a todo tipo de manifestação, seja denúncia, reclamação, elogio ou sugestão, e indica

expressamente que seus canais podem ser utilizados, inclusive, para realização de denúncias relacionadas à corrupção e demais irregularidades. Além disso, 14 IFES (82%) informaram que os servidores que atuam nas corregedorias participam de eventos promovidos pela Instância de Integridade, o que contribui para a capacitação contínua desses profissionais. De forma complementar, 12 IFES (71%) possuem equipes devidamente preparadas para aplicar sanções a agentes públicos ou pessoas jurídicas, assegurando a execução adequada dessa função essencial.

Por fim, destaca-se que 11 IFES (65%) realizaram ações de divulgação de seus canais de denúncia nos últimos 12 meses, reforçando a visibilidade e acessibilidade desses instrumentos. Esses resultados sublinham o compromisso das IFES em fortalecer os mecanismos de integridade, promovendo um ambiente mais ético e transparente.

Estudos destacam avanços nos indicadores relacionados às corregedorias, com ênfase na implementação de procedimentos de responsabilização, essenciais para a integridade pública, um dos principais destaques é o Painel Correição em Dados[1], desenvolvido pela CGU, que promove transparência ao divulgar penalidades aplicadas a servidores públicos e entidades que se relacionam com o Poder Executivo Federal (Albuquerque; Correia-Neto; Silva, 2024; Silva, 2021).

3.4.6 *Due Diligence* (Diligências Prévias)

Uma questão crucial no contexto da integridade pública nas IFES diz respeito às práticas relacionadas às diligências prévias, conhecidas como *due diligence*. Este processo consiste na busca e análise de informações sobre pessoas físicas ou jurídicas com as quais a instituição planeja estabelecer relações ou firmar contratos, pois sua aplicação é essencial em situações como contratação de fornecedores, prestadores de serviços e terceiros; celebração de parcerias; aquisição ou fusão de empresas; e, ainda, na contratação de intermediários, como despachantes (Pironti, 2018). Seu objetivo principal é mitigar riscos que possam comprometer a reputação e as atividades da organização, prevenindo fraudes, corrupção e outras irregularidades (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024).

Durante o processo de *due diligence*, informações relevantes são coletadas e estruturadas para apoiar os gestores na tomada de decisões; essas análises podem abranger aspectos financeiros, reputacionais, regulatórios e jurídicos dos fornecedores e terceiros,

[1] https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias

dependendo do nível de profundidade exigido pela instituição (Giovanini, 2014). Quanto mais complexas as atividades desenvolvidas, maior a necessidade de adotar essa prática de forma criteriosa, e conforme o aumento da rede de fornecedores e agentes intermediários envolvidos, maiores são os riscos de práticas ilegais ou antiéticas que possam causar danos econômicos, comprometer a imagem da instituição ou levar à sua responsabilização legal (CGU, 2015; Giovanini, 2014; Fernandes-Netto; Pacelli, 2024).

Entretanto, no universo deste estudo, os resultados da pesquisa revelam desafios significativos na implementação dessa diretriz pelas IFES. Cerca de 59% dos indicadores relacionados às diligências prévias (*due diligence*) não foram atendidos ou o foram de maneira apenas parcial. Uma das principais causas desse desempenho está na falta de exigência para que os contratados declarem ciência do Código de Ética e Conduta da instituição. Além disso, nos últimos 12 meses, poucas IFES estabeleceram ou divulgaram regras claras sobre integridade nas relações público-privadas e no trato entre servidores públicos com interessados, pessoas e instituições privadas. Esses dados convergem com os resultados de Barreto e Vieira (2021), que identificaram a baixa adoção de práticas de *due diligence* em 12 organizações públicas, onde 60% dos indicadores não foram atendidos pelos órgãos.

Para enfrentar esses desafios e mitigar riscos de integridade, é fundamental que as organizações públicas adotem práticas robustas de verificação prévia, especialmente em processos de contratação críticos e sensíveis, como licitações de obras públicas (Serpa, 2016). Segundo Giovanini (2014) e Serpa (2016), essas práticas devem incluir a análise de aspectos financeiros, reputacionais, regulatórios e jurídicos, permitindo a identificação de eventuais impedimentos e a definição do grau de risco de cada contrato.

A supervisão adequada dos contratos também se torna imprescindível para garantir a integridade nas relações firmadas, e a análise resultante do processo de *due diligence* deve ser apresentada de forma estruturada, oferecendo subsídios confiáveis para a gestão contratual e para a tomada de decisões estratégicas (Giovanini, 2014; Serpa, 2016; Fernandes-Netto; Pacelli, 2024). Pironti (2018) destaca ainda que essa prática é um instrumento valioso para proteger os gestores públicos, reduzindo os riscos de responsabilização por omissão ou negligência.

3.4.7 Monitoramento e Auditoria (Gestão da Integridade)

Dando continuidade à análise e discussão dos resultados desta pesquisa, destaca-se a importância da diretriz que trata do monitoramento e auditoria das ações de integridade conduzidas pela Unidade de Gestão de Integridade (UGI). Os dados revelam que 65% dos

indicadores dessa diretriz foram plenamente atendidos pelas 17 IFES estudadas. Apesar desse desempenho positivo, ainda existem aspectos que demandam melhorias para o fortalecimento da integridade pública.

Uma constatação relevante é que 13 das 17 IFES (76%) possuem uma instância interna de integridade formalmente constituída, identificada como UGI, cuja responsabilidade é exclusivamente a gestão do programa de integridade. No entanto, apenas 6 dessas instituições (35%) alocaram e nomearam servidores dedicados exclusivamente às atividades relacionadas ao programa, com prerrogativas formais que assegurem o exercício de suas funções com independência e autoridade.

Por outro lado, um ponto positivo identificado na pesquisa é que, em 14 IFES (82%), os responsáveis pelas UGIs têm a prerrogativa de se reportar diretamente ao nível hierárquico mais elevado da organização. Esse elemento é crucial para assegurar que as questões de integridade recebam a devida atenção estratégica e administrativa no âmbito institucional. Esse resultado é consistente com os achados de Barreto e Vieira (2021), que verificaram que os órgãos públicos pesquisados em seus estudos atenderam plenamente a 77% dos indicadores relacionados à mesma diretriz.

3.4.8 Treinamento e Comunicação

Os indicadores relacionados à diretriz de treinamento e comunicação ainda carecem de maior dedicação por parte das IFES analisadas. Os resultados demonstram que 49% dos indicadores não foram atendidos ou foram apenas parcialmente implementados, o que gera preocupação, especialmente por estarem diretamente ligados à capacitação dos servidores. É importante refletir sobre o impacto desse cenário: uma instituição voltada ao ensino, pesquisa e extensão que não investe adequadamente na formação de seus servidores em temas relacionados à integridade pública compromete a efetiva implementação de ações em sua rotina administrativa, o que é, no mínimo, preocupante.

Apesar da constatação de que 65% das IFES possuem planejamento voltado à realização de treinamentos e capacitações voltadas à promoção da ética e integridade, apenas 53% das instâncias responsáveis pelo Programa de Integridade participam ativamente da elaboração, aplicação e/ou contratação desses treinamentos, o que evidencia lacunas significativas na efetividade desse processo.

Outro dado relevante diz respeito ao acolhimento de novos servidores: apenas 6 IFES (35%) oferecem capacitação específica sobre ética e integridade no serviço público antes que esses profissionais iniciem suas atividades.

Por fim, um ponto que merece destaque, especialmente por se tratar de instituições de ensino, é a estratégia de comunicação interna. Apenas 9 IFES (53%) adotaram ações voltadas à divulgação ostensiva e periódica dos valores e padrões de conduta aplicados na organização nos últimos 12 meses, o que limita a amplitude do programa de integridade. Conforme Cardoso *et al*. (2023), a realização de treinamentos e capacitações regulares e uma comunicação aberta e contínua são primordiais para consolidar a cultura de integridade em qualquer instituição.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os Programas de Integridade das IFES, investigando sua aderência aos indicadores nacionais e internacionais de integridade. A pesquisa concentrou-se em 17 IFES respondentes da pesquisa, classificadas no mais alto nível de maturidade (aprimorado) no IGG do TCU em 2021. O foco nessas instituições de destaque proporciona uma visão privilegiada sobre as melhores práticas adotadas, permitindo identificar tanto os avanços quanto os desafios que ainda persistem na implementação de uma cultura organizacional pautada na integridade.

A pesquisa concentrou-se na análise das IFES com os melhores índices no IGG do TCU no que tange às iniciativas de integridade, considerando que essas instituições podem servir de modelo para aquelas em estágios menos avançados. No entanto, mesmo entre as mais bem avaliadas, ainda foram identificados desafios na implementação plena dos Programas de Integridade, conforme sintetizado na figura 2. As fragilidades observadas em *due diligence*, capacitação de servidores e apoio da alta gestão demonstram que, apesar dos avanços, a cultura de integridade ainda requer aprimoramento. Dessa forma, torna-se essencial um esforço contínuo para consolidar essas práticas, assegurando não apenas sua efetividade, mas também o fortalecimento da governança institucional e a ampliação da entrega de valor público à sociedade por parte das IFES.

Os resultados evidenciaram progressos expressivos em diversas áreas, demonstrando o comprometimento dessas IFES com a integridade pública. No entanto, foram identificadas lacunas que demandam maior atenção, especialmente no que se refere às práticas de verificação prévia (*due diligence*), à capacitação e treinamento dos servidores e o apoio ativo da alta gestão. Essas áreas demandam maior atenção para consolidar uma cultura de integridade efetiva. A figura 2 apresenta o infográfico com os pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Figura 3 – Infográfico com pontos fortes e oportunidades de melhoria



Fonte: elaboração própria (2024).

Dentre os principais resultados, observou-se que 67% dos indicadores de integridade foram plenamente atendidos, evidenciando uma adoção expressiva das práticas recomendadas. Destacam-se os canais de denúncia (ouvidorias) e corregedorias, que alcançaram índices de conformidade de 90% e 80%, respectivamente, além de auditorias internas estruturadas em 94% das instituições analisadas.

Contudo, apenas 35% das IFES oferecem treinamentos específicos sobre ética, conduta e integridade para novos servidores, um dado preocupante considerando a relevância da capacitação para a disseminação de boas práticas institucionais. As práticas de *due diligence* também demonstraram fragilidade, com 59% dos indicadores não atendidos ou apenas parcialmente implementados, evidenciando desafios nas verificações prévias de integridade em contratos e parcerias com fornecedores e terceiros. No que diz respeito ao apoio da alta gestão, 49% dos indicadores foram apenas parcialmente atendidos ou não atendidos, sendo necessárias melhorias em áreas como manifestações públicas de apoio, participação em treinamentos e critérios para escolha de lideranças.

As contribuições deste trabalho residem na oferta de um diagnóstico detalhado sobre a conformidade das IFES com os principais indicadores de integridade. Este diagnóstico pode subsidiar gestores e órgãos de governança na formulação de políticas e estratégias voltadas à melhoria contínua dos Programas de Integridade. Ao identificar pontos fortes e fragilidades, o estudo fomenta tanto o avanço das práticas institucionais quanto o debate acadêmico e prático sobre gestão de integridade no setor público. A pesquisa ainda reforça a importância das IFES

como agentes de transformação educacional e social, destacando a necessidade de uma cultura de integridade sólida para potencializar seu impacto no desenvolvimento do país.

Uma limitação a ressaltar é que, embora tenham sido contatadas as 30 IFES com melhor desempenho no IGG do TCU, 13 não responderam ao questionário, o que restringe a abrangência dos resultados.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a análise para as IFES que apresentam níveis mais baixos de desempenho no IGG. Essa abordagem permitirá compreender os desafios específicos enfrentados por essas instituições na implementação de Programas de Integridade, identificando possíveis obstáculos e oportunidades de aprimoramento.

Também são sugeridas pesquisas longitudinais, que acompanhem a evolução das práticas de integridade ao longo do tempo. Outras abordagens, como estudos de caso específicos e entrevistas qualitativas com gestores, podem trazer *insights* sobre os desafios e as oportunidades na implementação de Programas de Integridade. Além disso, é crucial investigar a efetividade das práticas analisadas na promoção de uma cultura de integridade sustentável, contribuindo para o fortalecimento dos mecanismos de governança pública nas IFES e, consequentemente, para o aprimoramento do setor público como um todo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J.; CORREIA-NETO, J. S.; SILVA, R. B. Programas de integridade pública: um mapeamento sistemático das diretrizes, indicadores e contribuições para implementação. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 7, p. 01-27. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.55905/revconv.17n.7-071. Acesso em: 10 set. 2024.

ASSI, M. **Governança, riscos e compliance**. São Paulo: Saint Paul. 2017.

AZZARI, B.; CHIARELLO, F.; SILVA, A. S. Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de *compliance* nas universidades. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, v. 26, n. 10, p. 457-470. 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252. Acesso em: 05 abr. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2011.

BARRETO, R. Integridade na prática: diretrizes, indicadores e ações em implementação. **Anais**... Anais do IX SBAP – IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo. 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/763.pdf. Acesso em: 29 jun. 2023.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. **Governança, gestão de riscos e Integridade**. Brasília: Enap. 2019.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463. 2021. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200069. Acesso em: 28 jun. 2023.

BERGUE, S. T. Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira. **Revista APGS**, Viçosa, v. 14, n. 4. 2022. DOI: 10.21118/apgs.v14i4.13459. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13459. Acesso em: 29 jun. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Guia de Integridade Pública:** orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília. set. 2015.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Portaria CGU nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, sobre a a execução e o monitoramento dos programas de integridade. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria_CGU_57_2019.pdf. Acesso em: 28 jun. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal sobre a execução e monitoramento dos programas de integridade. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25- de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 28 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023**. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Disponível em: https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=11529&ano=2023&data=16/05/2023&ato=263ATVq10MZpWT932. Acesso em: 19 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 25 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU. **Manual para Implementação de Programas de Integridade**. Brasília: CGU. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP e Controladoria-Geral da União - CGU. **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/do1-2016- 05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. em: 29 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, v. 45, p. 49-95, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Instituições, bom estado e reforma da gestão pública. **Revista eletrônica sobre a reforma do Estado**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2005.

BUESA, C. B.; PEREIRA, W. C. Ações das universidades federais para o desenvolvimento regional – uma análise lexical. **Anais**... Anais do V Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação - EIGEDIN. 2021. Disponível em: https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14286/9674. Acesso em: 05 abr. 2024.

BULAT, M.; CARVALHO, S. M. S.; FONTENELE, E.; LOPES, D. P. F.; SANTOS, T. C. A relevância da integridade pública na sociedade moderna um estudo de caso brasileiro. **Anais**... Anais do – VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública - SBAP, Brasília, 2021. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/154/6. Acesso em: 29 jun. 2023.

CAETANO, E. F. S.; CAMPOS, I. M. B. M. A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 24. 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782019240043. Acesso em: 05 abr. 2024.

CARDOSO, T. L.; CÁRIO, S. A. F.; GESSER, G. A.; MELO, P. A. Governança Universitária: Políticas e Práticas de Integridade na Universidade Federal de Santa Catarina.

Revista Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, v. 26, n. 3, p. 441-484. 2023. Disponível em: http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035. Acesso em: 05 abr. 2024.

CASQUEIRO, M. L.; IRFFI, G.; SILVA, C. C. A expansão das Universidades Federais e os seus efeitos de curto prazo sobre os Indicadores Municipais. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 25, n. 01, p. 155-177, 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772020000100009. Acesso em: 05 abr. 2024.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Espacios**, v. 38, n. 17. 2017. Disponível em: http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf. Acesso em: 30 jul. 2018.

CATELLI, D. P.; VIEIRA, L. A. S. R. Governança pública e programas de integridade. **Revista Direito, Inovação e Regulações**, Cascavel, v. 1, n. 2, p. 40-68. 2022. Disponível em: https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/redir/article/view/164/131. Acesso em: 28 jun. 2023.

CAVALCANTI, M. B. H.; CORRÊA, M. I. S.; SCHOENENBERG, R. P.; SOUZA, A. C. R. Capacidade de controle e indicadores de governança do TCU: Um estudo longitudinal na Universidade Federal de Pernambuco. **Peer Review**, v. 6, n. 7, p. 118-132, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.53660/PRW-2042-3727. Acesso em: 05 abr. 2024.

COIMBRA, L. B. F.; CRUZ, M. V. G. Os programas de integridade no espelho: entre convergências e divergências. **Anais**... Anais do IX –Encontro Brasileiro de Administração Pública - SBAP, São Paulo. 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/534.pdf. Acesso em: 29 jun. 2023.

COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B.; SAMPIERI, R. H. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso. 2013.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso. 2021.

CRUZ, M. V. G.; VIOL, D. M. Planos de Integridade: legislação simbólica, mudança organizacional ou mito e cerimônia? **Anais**... Anais do VI Encontro Brasileiro de Administração Pública - SBAP, Salvador. 2019. Disponível em: https://ebap.online/ebap/index.php/ebap/viebap/paper/viewFile/513/168. Acesso em: 29 jun. 2023.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Guia**: boas práticas de compliance. Edição revista e atualizada. 2018.

FERNANDES-NETTO, F.; PACELLI, G. ***Compliance*** **e integridade no setor público e privado**. São Paulo: JusPodivm. 2024.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, J. S.; NOVAES, S. C. V. A universidade brasileira e sua função social no percurso constitucional. **Anais**... Anais do VII Congresso Nacional de Educação, Maceió,

2020. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA21_ID5314_25082020163143.pdf. Acesso em: 05abr. 2024.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. **Anais…** Anais do VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 2003.

FREITAS, D.; MARQUES, J. B. V. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Revista PRÓ-POSIÇÕES**, Campinas, v. 29, n. 2, p. 389-415. 2018. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0140. Acesso em: 20 maio 2024.

GARCIA, T.E.M.; NOGUEIRA, M.G.S.; RAMOS, M.G.G. (2012). Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244. 2012. Disponível em: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222. Acesso em: 20 maio 2024.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UAB/UFRGS, 2009.

GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C.M.; MACHADO, M.R.; MELO, P.A. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 26, n. 1, p. 5-23. 2021. DOI: 10.1590/S1414-40772021000100002. Disponível em: https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/4648. Acesso em: 27 maio 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GIOVANINI, W. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo, SP: Compliance Total. 2014.

GUEDES, D. R.; SILVA JÚNIOR, A. R. Governança pública no brasil: estado da arte dos estudos publicados entre 2009 a 2019. **Revista Controladoria e Gestão**, Itabaiana, v. 2, n. 1, p. 370-387, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/14126/11348. Acesso em: 05 abr. 2024.

HERMANY, R.; MELO, C. L. Compliance e governança na gestão pública: programas de integridade como aprimoramento da gestão pública municipal. **Revista Interfaces Científicas**, Aracaju, v. 9, n. 1, p. 325-345, 2022. Disponível em: 10.17564/2316-381X.2022v9n1p325-345. Acesso em: 28 jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC. 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTS (IFAC). Governance in the public sector: a governing body perspective. **International Public Sector Study**. Study 13. New York: IFAC, 2001.

JENSEN, C.; MECKLING, W. H. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 87-125, 2008. Acesso em: 25 dez. 2024. Disponível em: https://encurtador.com.br/eQVst
KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis**: An Introduction to Its Methodology. 4. ed. Pensilvânia: Sage Publications, 2018.

LEAL, R. G. Controle de integridade e administração pública: sinergias necessárias. **Revista Seqüência – Estudos Jurídicos e Políticos, Florianópolis**, v. 41, n. 86, p. 148-169. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v41n86p148. Acesso em: 28 jun. 2023.

MACHADO, A. C. M.; NOVACKI, E. R. *Compliance* na administração pública brasileira: o caso do pacto pela integridade no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Revista ESMAT**, Palmas, v. 12, n. 19, p. 129-144, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.34060/reesmat.v12i19.351. Acesso em: 28 jun. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas. 2010.

MAZZON, J. F. **Adoção do Programa de Alimentação do Trabalhador pelas empresas: um estudo organizacional**. 1981. 171 f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MESQUITA, C. B. C. O que é compliance público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1.089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182. 2019. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/20587/21695. Acesso em: 28 jun. 2023.

MESQUITA, C. B. C. Reflexões sobre a arquitetura jurídica dos programas de integridade pública: afinal, são realmente necessários? **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 1-20. 2020. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/31231/25947. Acesso em: 28 jun. 2023.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26. 2014. Disponível em: 10.7213/univ.debate.02.001.AO01. Acesso em: 20 maio 2024.

OKOLI, C.; PAWLOWSKI, S. D. The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications. **Information & Management**, Amsterdam, v. 42, n. 1, p. 15-29. 2004. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002. Acesso em: 20 maio 2024.

OLIVEIRA, P. A. A. Essência ou aparência: o que realmente importa na implementação de programas de integridade? **Anais**... Anais do IX Encontro Brasileiro de Administração Pública - SBAP, São Paulo. 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/339.pdf. Acesso em: 29 jun. 2023.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). **Integridade pública**: recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública. 2018. Disponível em: www.oecd.org/gov/ethics Acesso em: 25 dez. 2024.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). **Manual de integridade pública da OCDE**. 2022. Paris. Disponível em: https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt. Acesso em: 04 dez. 2024.

PAIVA, R. Integridade nas contratações públicas: uma avaliação dos programas de integridade no poder executivo federal. **Anais**... Anais do IX Encontro Brasileiro de Administração Pública - SBAP, São Paulo. 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/559.pdf. Acesso em: 29 jun. 2023.

PIRONTI, R. ***Due diligence*** **como instrumento de defesa da empresa**. Consultor Jurídico, 2018. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2018-set-01/rodrigo-pironti-due-diligence-instrumento-defesa-empresa/

SERPA, A. C. ***Compliance*** **descomplicado**: um guia simples e direto sobre programas de *compliance*. São Paulo, SP: Createspace Independent Publishing. 2016.

SILVA, J. M. C. A integridade pública como um caminho para o Brasil alcançar uma boa governança pública. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Marechal Cândido Rondon, v. 21, n. 41, p. 29-49. 2021. Disponível em:10.48075/csar.v21i41.27058. Acesso em: 28 jun. 2023.

SIMON, L. W.; SOUZA, M.L. Política de governança e gestão da integridade nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC**, Blumenau, v. 11, n. 1, 2024. Disponível em: https://rist.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/439/429. Acesso em: 05 abr. 2024.

TCU. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas**. 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/. Acesso em: 15 dez. 2023.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550. 2019. Disponível em: 10.21874/rsp. v70i4.3089. Acesso em: 27 maio 2022.

UNODC. **Cartilha sobre a promoção da integridade com base em risco conforme a nova lei de licitações e contratos administrativos (Lei nº 14.133/2021)**. 2023. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/01_-_Relatorio_sobre_o_quadro_normativo_nacional_e_estadual_-_WEB_25662.pdf. Acesso em: 04 dez. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas. 2016.

VERÍSSIMO, C. ***Compliance***: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva. 2017.

VIOL, D. M. O farol da integridade pública: um estudo de caso sobre o programa de integridade da CGU. **Revista da CGU**, Brasília, v. 13, n. 23, p. 122-141. 2021. Disponível em: 10.36428/revistadacgu.v13i23.349. Acesso em: 29 jun. 2023.

4 UMA RELEXÃO SOBRE AS BOAS PRÁTICAS DE INTEGRIDADE ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR RESUMO

RESUMO

O setor público federal enfrenta dificuldades para cumprir exigências normativas que, desde 2016, impulsionam a governança e a integridade no setor público federal; e no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) isso não é diferente. Assim, o presente estudo teve como objetivo geral identificar as melhores práticas aplicadas a este contexto. A literatura mostra a evolução do *compliance* até o conceito ampliado de integridade, descreve convenções internacionais anticorrupção, normas brasileiras centrais e 9 diretrizes que estruturam Programas de Integridade, a saber: suporte da alta administração, gestão de riscos, código de conduta, controles internos, treinamento e comunicação, canais de denúncia, investigações internas, *due diligence* e monitoramento. O percurso metodológico envolveu uma pesquisa aplicada, exploratória e qualitativa; foi realizada uma análise documental dos Planos de Integridade das 30 IFES com melhor desempenho no Índice Geral de Governança (IGG) do Tribunal de Contas da União (TCU) 2021, seguida de análise de conteúdo. Com base no método Delphi, seis especialistas participaram de duas rodadas para validar e priorizar as práticas catalogadas. Os resultados e discussões revelam 21 práticas consolidadas, ancoradas em dispositivos legais, e 19 iniciativas inovadoras, presentes em número restrito de IFES, dentre as quais destacam-se: o comitê gestor de proteção de dados, a equipe de resposta a incidentes cibernéticos, multiplicadores em gestão de riscos e comissões permanentes para avaliar fornecedores e responsabilizar entes privados. Nas considerações finais considera-se que as IFES analisadas demonstram maturidade crescente, mas precisam avançar em diligência prévia e na difusão das práticas priorizadas pelos especialistas. O trabalho oferece repertório sistematizado para dirigentes e órgãos de controle, sugere ajustes regulamentares e indica pesquisas futuras capazes de mensurar o alcance real das boas práticas propostas.

Palavras-chave: Governança Pública; Integridade Pública; Programa de Integridade; Instituição Federal de Ensino Superior.

4.1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre governança pública e integridade no âmbito do estado brasileiro emergiram normativamente por volta de 2016 (Simon; Souza, 2024). O arcabouço normativo que fundamenta essa temática inclui a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, o Decreto Federal nº 9.203/2017, as Portarias CGU nº 1.089/2018 e nº 57/2019, além do Decreto Federal nº 11.529/2023, estabelecendo diretrizes para implementação da governança e integridade nos órgãos públicos (Azzari; Chiarello; Silva, 2020; Gesser *et al*., 2021; Simon; Souza, 2024).

O Decreto nº 11.529/2023 institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, ratificando a exigência de que entidades da

administração federal direta, autárquica e fundacional implementem Programas e Planos de Integridade, além de constituírem Unidades de Gestão de Integridade responsáveis pela execução e monitoramento das ações (Brasil, 2023; Cardoso *et al*., 2023; Simon; Souza, 2024).

Este decreto define o Programa de Integridade como o conjunto de princípios e mecanismos para prevenir e remediar práticas de corrupção e desvios éticos; e o Plano de Integridade como o documento que organiza as medidas a serem adotadas em determinado período; e as Funções de Integridade como atividades essenciais ao funcionamento do programa (Brasil, 2023). O objetivo central desses instrumentos é promover conformidade de condutas, transparência e priorização do interesse público, fomentando uma cultura organizacional voltada à entrega de valor à sociedade (Brasil, 2023; Coimbra; Cruz, 2022).

Nessa conjuntura, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), formadas pelo conjunto de Institutos Federais e Universidades Federais, como instituições autônomas, criadas por lei específica, com personalidade jurídica de direito público interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas, sendo autarquias ou fundações que respondem aos órgãos de controle (Tribunal de Contas da União – TCU - e Controladoria Geral da União - CGU), também devem atender a essas exigências legais, instituindo seus respectivos Programas, Planos e Unidades de Gestão de Integridade (Azzari; Chiarello; Silva, 2020; Brasil, 2023; Cardoso *et al*., 2023; Simon; Souza, 2024), e é neste contexto que o presente estudo se debruçará.

Apesar dos esforços recentes para implementar a integridade na Administração Pública Federal, persistem desafios para garantir resultados efetivos, uma vez que a gestão de Programas de Integridade pública no Brasil ainda se encontra em estágio inicial (Barreto; Vieira, 2021; Silva, 2021).

Cruz e Viol (2019) observam que, embora os Programas de Integridade tenham surgido após escândalos de corrupção, ainda não se traduziram em melhorias significativas nos serviços públicos. Muitas instituições enfrentam dificuldades para identificar riscos à integridade na prática (Silva, 2021), mesmo havendo padrões de gestão que podem ser adaptados às necessidades específicas de cada instituição (Bulat, 2021). Ademais, Catelli e Vieira (2022) defendem que é fundamental ajustar a cultura de integridade em todos os níveis organizacionais, com comprometimento de líderes e servidores.

Demonstrando a relevância do tema para o Estado e os órgãos de controle, a CGU avaliou os Programas de Integridade do Poder Executivo Federal no último trimestre de 2024, com resultados divulgados em março de 2025, revelando que algumas entidades ainda não possuíam Planos e Programas de Integridade, o que levou à seleção de 80 instituições, dentre

elas 45 IFES (56%), para receberem assessoria especializada na implementação de ações de integridade (Brasil, 2015; Brasil, 2017; Brasil, 2019).

Diante das exigências legais e das dificuldades na implementação dos Programas e Planos de Integridade nas organizações públicas, emerge a questão central desse estudo: sob a ótica dos especialistas, quais boas práticas de integridade são recomendadas para adoção pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em seus Programas de Integridade?

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral identificar as boas práticas de integridade recomendadas para adoção pelas IFES em seus Programas de Integridade. Especificamente, pretende-se: i) analisar os Planos de Integridade das 30 IFES com melhor desempenho no quesito integridade do Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG) do Tribunal de Contas da União (TCU) em 2021; ii) identificar as boas práticas implementadas por essas instituições; e iii) avaliar as boas práticas de integridade, conforme ordem de priorização indicada por especialistas, passíveis de adoção pelas IFES em seus Programas de Integridade.

O presente artigo está subdividido em cinco seções. A primeira é esta introdução. A segunda seção faz uma revisão da literatura que embasou o estudo e a terceira descreve o percurso metodológico trilhado. A quarta seção descreve e discute os resultados alcançados a quinta faz as considerações finais do estudo.

4.2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente seção se subdivide em duas subseções, com a primeira mostrando a evolução do conceito de *compliance* e a segunda discutindo as diretrizes e as boas práticas de integridade nas IFES.

4.2.1 Evolução do *compliance* às diretrizes de integridade

A corrupção vem se intensificando com a globalização econômica e a ampliação dos negócios transfronteiriços (Ramina, 2009), o que tem levado organismos internacionais a reconheceram a necessidade de ações coordenadas entre países para combatê-la (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024), resultando em tratados internacionais que estabeleceram diretrizes fundamentais para prevenção, detecção e remediação da corrupção (Ramina, 2009; Ribeiro, 2023).

O combate à corrupção ganhou relevância na agenda internacional a partir da segunda metade do século XX, com três convenções essenciais (Coelho; Nepomuceno, 2019): a Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA, 1996); a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros (OCDE, 1997); e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (ONU, 2003). Estas convenções influenciaram diversos países, incluindo o Brasil, a desenvolverem políticas e legislações anticorrupção, promovendo transparência e integridade pública (Coelho; Nepomuceno, 2019; Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Leal, 2020; Ramina, 2009).

A Convenção Interamericana contra a Corrupção (1996) foi pioneira ao estabelecer diretrizes para prevenir, detectar e punir atos corruptos nos setores público e privado, visando fortalecer mecanismos jurídicos e institucionais dos países signatários (Cordeiro; Bezerra, 2024; Fernandes-Netto; Pacelli, 2024). Em 1997, a OCDE adotou a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros, criminalizando o suborno transnacional e estabelecendo a responsabilização de pessoas físicas e jurídicas (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; OCDE, 1997; Ramina, 2009). Já a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003) estabeleceu um padrão global para legislações anticorrupção, abrangendo desde prevenção até recuperação de ativos (Cordeiro; Bezerra, 2024; Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Ramina, 2009; ONU, 2003).

Inspirados por essas convenções, países como EUA, Reino Unido e Brasil instituíram suas legislações anticorrupção (Coelho; Nepomuceno, 2019; Grego; Lago, 2021). Os EUA instituíram o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), o Reino Unido o U.K. Bribery Act (UKBA), e o Brasil, como signatário das três convenções, promulgou a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que responsabiliza objetivamente empresas por atos ilícitos contra a administração pública, prevendo sanções severas e incentivando programas de *compliance* (Brasil, 2013; Castella; Gabardo, 2015; Dios; Zymler, 2019). Posteriormente, a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) estabeleceu práticas de transparência, *compliance* e gestão de riscos para empresas públicas e sociedades de economia mista (Bertoncini; Ferreira, 2016; Brasil, 2016; Caldeira; Dufloth, 2021; Fortini; Sherman, 2016).

Nesse contexto, as organizações passaram a implementar programas de *compliance* para garantir conformidade com as normas anticorrupção (Coimbra; Manzi, 2010). O termo *compliance*, derivado do inglês *to comply*, inicialmente significava o cumprimento estrito de normas legais e diretrizes internas (Borges, 2020; Coimbra; Manzi, 2010; Dios; Zymler, 2019), mas evoluiu para um elemento estruturante da cultura organizacional, promovendo valores éticos além da simples observância normativa (Assi, 2017; Fonseca, 2018). Um programa de

compliance moderno visa garantir conformidade legal e promover comportamento ético, com ênfase na prevenção, detecção e remediação de irregularidades (Lamboy, 2018).

Na perspectiva do *compliance*, atos como suborno, favorecimento, conflito de interesses e fraude são compreendidos como corrupção, exigindo políticas preventivas na administração pública (Amâncio *et al.*, 2024; Fonseca, 2018). Os programas de *compliance* combatem práticas que lesam a reputação e os valores éticos das organizações, independentemente de serem crimes tipificados (Borges, 2020; Fonseca, 2018; Lamboy, 2018).

Comumente os conceitos de *compliance* e integridade são tratados como sinônimos, porém possuem especificidades (Fernandes; Santos, 2022). A integridade, no âmbito individual, refere-se à honestidade e probidade (OCDE, 2022); no contexto organizacional, envolve práticas transparentes e éticas (Assi, 2017). A OCDE (2022) define integridade pública como a adesão a valores éticos que priorizam o interesse público, enquanto a CGU (2015) conceitua integridade privada como a consolidação de valores que rejeitam práticas ilegais nas atividades empresariais. Assim, a evolução do *compliance* para integridade representa a incorporação de valores morais ao cumprimento normativo (Bertoncini; Ferreira, 2016; Borges, 2020; Mesquita, 2019).

O Programa de Integridade, formalizado pelo Plano de Integridade, é composto por diversos componentes, também denominados funções ou diretrizes, que são essenciais à sua formulação e implementação (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Grego; Lago, 2021).

Esses componentes são geridos por instâncias específicas dentro da entidade, responsáveis por sua execução e monitoramento, e atuam de maneira integrada para prevenir, detectar e remediar desvios, promovendo confiança, liderança e equidade perante a sociedade e os *stakeholders* (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Fernandes; Santos, 2022). Esse conjunto integrado de ações e instâncias é denominado sistema de integridade, constituindo-se na razão de ser dos Programas de Integridade (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Fernandes; Santos, 2022; Grego; Lago, 2021).

A figura 4 resume os componentes/funções/diretrizes de integridade que trabalham as questões de prevenção, detecção e remediação, com a finalidade de entregar liderança, equidade e confiança à sociedade.

Figura 4- Componentes de integridade



Fonte: Fernandes-Netto; Pacelli (2024)

Entre as instâncias encarregadas da administração e implementação dos componentes de integridade em uma organização, destacam-se: Comissão de Ética, Transparência Ativa, Acesso à Informação, Gestão de Conflitos de Interesses, Tratamento de Nepotismo, Gestão de Denúncias, Controles Internos, Cumprimento de Recomendações de Auditoria, Procedimentos de Responsabilização e Gestão de Riscos para a Integridade. Essas unidades assumem a responsabilidade de garantir a efetividade das medidas de integridade (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Fernandes; Santos, 2022; Grego; Lago, 2021).

A origem dos componentes (funções ou diretrizes) de integridade adotados no Brasil está fundamentada em normas, legislações e convenções internacionais, bem como em dispositivos da Constituição Federal de 1988 (CF/88), especialmente aqueles que tratam dos princípios da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Amâncio *et al*., 2024). Além disso, destacam-se legislações nacionais como a Lei nº 12.846/2013, o Decreto nº 9.203/2017, a Portaria Conjunta MP/CGU nº 01/2016, o Decreto nº 11.529/2023 e as Portarias nº 1089/2018 e nº 57/2019 (Amâncio *et al*., 2024; Dios; Zymler, 2019).

A fundamentação normativa é essencial para a estruturação dos Programas de Integridade, conferindo-lhes legitimidade e alinhamento com as melhores práticas internacionais e os princípios constitucionais que regem a administração pública brasileira

(Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Fernandes; Santos, 2022; Grego; Lago, 2021). A transição entre os tópicos evidencia a importância de compreender a integridade não apenas como um requisito legal, mas como um valor institucional que permeia todas as dimensões da gestão pública e privada, preparando o terreno para a análise dos desafios e perspectivas na implementação efetiva desses programas (Dios; Zymler, 2019; Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Fernandes; Santos, 2022; Grego; Lago, 2021).

4.2.2 Das diretrizes de integridade às boas práticas nas IFES

A implementação de Programas de Integridade constitui exigência legal para organizações públicas, fundamentada em normativos como o Decreto nº 9.203/2017, a Portaria Conjunta MP/CGU nº 01/2016, o Decreto nº 11.529/2023 e as Portarias nº 1089/2018 e nº 57/2019 (Brasil, 2016; Brasil, 2017; Brasil, 2023; CGU, 2018; CGU, 2019). As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), enquanto entes públicos, estão submetidas à obrigação de estruturar seus próprios Programas de Integridade (CGU, 2018; CGU, 2019).

O papel estratégico das IFES manifesta-se na ampliação do acesso ao ensino superior, na redução de desigualdades regionais e no desenvolvimento socioeconômico local (Buesa; Pereira, 2021; Casqueiro; Irffi; Silva, 2020; Fonseca; Novaes, 2020). Sua autonomia administrativa e financeira, assegurada pela (CF/88), reforça a necessidade de práticas de governança, destacando-se a adoção de Programas de Integridade com diretrizes como: suporte da alta administração, gestão de riscos, códigos de conduta, controles internos, capacitação, canais de denúncia, investigações internas, *due diligence* e monitoramento (Barreto; Vieira, 2021; Caetano; Campos, 2019; Cardoso *et al*., 2023; Curi; Wood, 2021).

A incorporação dessas diretrizes pelas instâncias de integridade das IFES colabora na entrega de valor público à sociedade nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e inovação, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável dessas organizações (Azzari; Chiarello; Silva, 2020; Caetano; Campos, 2019; Cardoso *et al*., 2023; Garcia; Nogueira; Ramos, 2012).

Barreto e Vieira (2021), ao analisarem Programas de Integridade de doze entidades públicas, constataram que cerca de 70% das práticas previstas são atendidas, ao menos parcialmente, persistindo desafios como a implementação de *due diligence* e a integração entre ouvidorias e corregedorias. Ademais, Albuquerque, Correia-Neto e Silva (2024) ressaltam a importância do comprometimento da alta gestão e da capacitação dos servidores, identificando a gestão de riscos como ponto ainda incipiente, especialmente em municípios.

A crescente valorização dos Programas de Integridade no setor público reflete a necessidade de aprimorar mecanismos de prevenção, detecção e resposta a práticas ilícitas e antiéticas nas organizações governamentais, mas a efetividade desses programas depende de uma abordagem integrada, contemplando diretrizes fundamentais que abrangem desde o suporte da alta administração até o monitoramento e auditoria das ações implementadas (Barreto; Vieira, 2021; Cardoso *et al*., 2023).

O comprometimento da alta administração emerge como elemento central para o êxito dos Programas de Integridade (Bergue, 2022), com a liderança institucional assumindo postura ativa e transparente, contribuindo para legitimar as ações de integridade e influenciar positivamente a cultura organizacional, embora persistam desafios quanto à conversão do apoio formal em práticas gerenciais efetivas (Silva, 2021).

Na gestão de riscos de integridade, observa-se a adoção crescente de metodologias estruturadas, como *frameworks* internacionais (Barreto; Vieira, 2019). A integração desses instrumentos ao planejamento institucional favorece a identificação e tratamento preventivo de vulnerabilidades, embora existam limitações relacionadas à capacitação técnica e à tendência de formalização excessiva (Albuquerque; Correia-Neto; Silva, 2024).

Os códigos de conduta são reconhecidos como instrumentos essenciais para orientar comportamentos e alinhar expectativas éticas (Barreto; Vieira, 2021) e os processos participativos de construção desses códigos ampliam sua legitimidade e eficácia (Simon; Souza, 2024).

Outra diretriz importante são os controles internos. Eles desempenham um papel relevante na organização, pois sistematizam procedimentos e monitoram as atividades institucionais, contribuindo para aumentar a eficiência e a capacidade de detecção de inconformidades (Barreto; Vieira, 2021; Cardoso *et al*., 2023).

Adicionalmente, um aspecto considerável são os programas contínuos de capacitação e as estratégias de comunicação para consolidar a cultura de integridade (Oliveira, 2022). Ações formativas personalizadas, com exemplos práticos, potencializam o engajamento dos servidores (Cruz; Viol, 2019).

Os canais de denúncia, especialmente as ouvidorias, também são mecanismos fundamentais para a detecção de irregularidades, sendo importantes a anonimização e a proteção ao denunciante (Barreto; Vieira, 2021), mas existem os desafios do tempo de resposta e da articulação entre setores (Albuquerque; Correia-Neto; Silva, 2024). Adicionalmente, as investigações internas são consideradas boas práticas para apuração célere de irregularidades (Cardoso *et al*., 2023).

A diretriz de *due diligence*, ainda incipiente nas organizações públicas brasileiras, é reconhecida como ferramenta relevante para prevenção de conflitos de interesse e qualificação de processos de contratação (Barreto, 2022; Pironti, 2018), com sua significância aumentando à medida que as atividades organizacionais se tornam mais complexas e com mais riscos de práticas ilícitas (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024).

O monitoramento e a auditoria são pilares para avaliação da efetividade dos Programas de Integridade, devendo ser realizados de maneira sistêmica (Paiva, 2022). Além disso, o uso de indicadores de desempenho e auditorias independentes contribui para o acompanhamento das ações e transparência dos resultados (Catelli; Vieira, 2022; Simon; Souza, 2024).

Nesse contexto, a partir de 2017, o TCU desenvolveu o Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG), que consolida indicadores em uma métrica única abrangendo as dimensões pessoas, tecnologia, orçamento, contratações, governança e integridade (TCU, 2021). O IGG classifica os órgãos em quatro estágios de maturidade: inexpressivo, inicial, intermediário e aprimorado. No levantamento de 2021, entre 378 organizações avaliadas, 103 eram IFES, das quais 30 alcançaram o estágio aprimorado na dimensão Capacidade de Promover a Integridade (TCU, 2021).

O presente estudo propõe-se a analisar os Planos de Integridade das 30 IFES com melhor desempenho no quesito integridade do Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG) de 2021, com vistas a identificar práticas consolidadas, bem como boas práticas inovadoras relacionadas às nove diretrizes de integridade estabelecidas, que apresentem potencial de replicação em outras instituições.

Para esta pesquisa, boas práticas de integridade na administração pública são entendidas como ações e processos inovadores que otimizam a gestão dos recursos públicos, elevam a qualidade dos serviços e asseguram o atendimento ao interesse coletivo (RBGO, 2020).

Desta forma, a integridade no setor público, impulsionada por normativos e avaliada por instrumentos como o IGG, revela-se tema essencial para o avanço da governança e promoção da lisura na gestão pública.

4.3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo identificar e sistematizar as melhores práticas de integridade adotadas por IFES que apresentaram nível aprimorado no indicador de Capacidade em promover a integridade, conforme aferido pelo questionário do IGG do TCU no ano de 2021. Para atingir esse objetivo, foram definidos procedimentos metodológicos

alinhados à natureza, aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do estudo, conforme preconizado pela literatura científica.

No que tange à natureza, esta investigação caracteriza-se como pesquisa aplicada, uma vez que busca solucionar problemas práticos por meio da utilização de conhecimentos teóricos, visando à proposição de soluções imediatas e concretas para o aprimoramento dos Programas de Integridade nas IFES (Gil, 2008; Collado *et al*., 2013).

Em relação aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, pois, a partir da exploração e observação sistemática de fontes documentais, pretende-se identificar e descrever padrões de boas práticas de integridade nas instituições analisadas (Arruda Filho; Farias Filho, 2015; Gil, 2008).

A abordagem adotada foi qualitativa, sustentada em lógica indutiva para examinar os documentos e refletir sobre as contribuições dos especialistas. Tal abordagem prevê interação entre pesquisador e objeto de estudo e valoriza a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados (Arruda Filho; Farias Filho, 2015).

A consistência interna dessa estrutura investigativa foi examinada, passo a passo, com a Matriz de Amarração de Mazzon, que exige correspondência direta entre modelo teórico, objetivos, questão de pesquisa e técnicas de análise. A matriz constitui grade comparativa que interliga cada decisão metodológica e aponta sobreposições para permitir revisão antes da coleta de dados (Mazzon, 1981). A análise mostrou a adequação de cada decisão, conforme exposto no quadro 1.

Quadro 3 – Componentes da pesquisa

DIMENSÃO	DECISÃO ADOTADA NO ESTUDO
Modelo teórico	Conjunto normativo, legal e conceitual sobre integridade pública.
Objetivo	Identificar as práticas de integridade presentes nas IFES classificadas no nível aprimorado do IGG 2021.
Questão de pesquisa	Quais boas práticas de integridade são recomendadas para adoção pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em seus Programas de Integridade?
Técnicas de análise	Análise de conteúdo aplicada aos Planos de Integridade; validação, importância e priorização de boas práticas de integridade por meio do Método Delphi.

Fonte: elaboração própria, 2025.

A inclusão da matriz assegurou transparência quanto ao encadeamento lógico da pesquisa e permitiu aferir a suficiência das técnicas adotadas diante do problema investigado e do referencial teórico.

Os procedimentos foram realizados por meio de pesquisa documental, com foco nos Planos de Integridade publicados pelas IFES, em conformidade com a legislação vigente. A população de análise compreendeu as 30 IFES que obtiveram nível aprimorado de integridade no questionário IGG do TCU, visando descrever as boas práticas adotadas no processo de elaboração e implementação dos respectivos Programas de Integridade.

Para o tratamento dos dados, foi empregada a análise de conteúdo, que permite a interpretação e sistematização de dados qualitativos, possibilitando a identificação de padrões, temas e categorias emergentes dos textos analisados, o que contribui para uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado (Bardin, 2011; Krippendorff, 2018).

Após a identificação das boas práticas, estas foram submetidas à validação e avaliação de sua importância com o apoio de especialistas na área de integridade, utilizando-se o método Delphi. O método Delphi é reconhecido como uma técnica qualitativa para pesquisas exploratórias, que busca obter consenso entre especialistas por meio de múltiplas rodadas de questionários estruturados e anônimos, intercaladas por *feedbacks* controlados das respostas do grupo (Freitas; Marques, 2018; Okoli; Pawlowski, 2004). É amplamente utilizado em pesquisas exploratórias, estudos de prospecção (previsão e estimativas de futuro) e inteligência de grupo (Costa *et al*., 2008); particularmente útil quando o tema em estudo é complexo, incerto ou envolve opiniões subjetivas (Linstone; Turoff, 1975).

A escolha do número de especialistas em um grupo Delphi pode variar conforme o escopo e contexto do estudo, não havendo consenso na literatura sobre o quantitativo ideal (Munaretto; Corrêa; Da Cunha, 2013). Nesta pesquisa optou-se pela seleção de seis especialistas, definidos a partir de critérios e características detalhados no quadro 2.

É relevante ressaltar que o anonimato constitui um dos princípios fundamentais do método Delphi, sendo plenamente respeitado no desenvolvimento da presente pesquisa. Essa condição assegurou que não houvesse interação entre os especialistas participantes, mitigando assim eventuais vieses decorrentes de influências mútuas e preservando a objetividade dos resultados obtidos.

Quadro 4 – Características dos especialistas consultados

REQUISITOS	**ESPECIALISTAS**					
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**
É servidor efetivo em uma IFES?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tempo de experiência na área de Integridade	De 2023 até os dias atuais (2 anos)	De 2018 até os dias atuais (7 anos)	De 2022 até os dias atuais (3 anos)	De 2021 até 2024 (3 anos)	De 2020 até os dias atuais (5 anos)	De 2023 até os dias atuais (2 anos)

Tem experiência na elaboração e implementação de Programas e Planos de Integridade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Área de formação	Contabilidade	Administração e Contabilidade	Contabilidade	Direito	Administração	Administração
Função	Chefe da Seção de Integridade, Ouvidor(a) e Professor(a)	Secretário(a) de Governança e Professor(a)	Coordenador(a) de Gestão de Riscos e Integridade	Chefe da Assessoria Geral do Gabinete da Reitoria	Diretor(a) de Governança Institucional	Coordenador(a) de Integridade

Fonte: autoria própria, 2025.

Por fim, durante a análise documental dos Planos de Integridade das 30 IFES incluídas no estudo, foram identificadas 21 práticas de integridade consideradas consolidadas e amplamente adotadas pela maioria das organizações pesquisadas. Importa destacar que grande parte dessas práticas se encontra formalmente prevista em normativos e legislações pertinentes. Além disso, a pesquisa identificou que 19 boas práticas de integridade, consideradas inovadoras, foram adotadas por uma quantidade restrita das IFES analisadas. Tais boas práticas, avaliadas e validadas quanto ao seu nível de relevância por especialistas mediante aplicação do método Delphi, são descritas detalhadamente e apresentadas conjuntamente às práticas consolidadas na seção subsequente, dedicada à exposição dos resultados e discussão.

4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos Planos de Integridade das 30 IFES fundamentou a estruturação desta seção em dois componentes analíticos. O primeiro apresenta as práticas de integridade recorrentes entre as instituições estudadas, denominadas práticas consolidadas. O segundo identifica práticas inovadoras implementadas por um número restrito de entidades, as quais demonstram potencial de replicação em outras IFES como boas práticas de integridade.

Esta organização analítica permite uma compreensão sistemática do panorama das práticas de integridade no âmbito das IFES estudadas, oferecendo subsídios para a identificação de padrões consolidados e de iniciativas capazes de orientar aprimoramentos na gestão da integridade institucional. Cabe destacar que tanto as práticas consolidadas quanto as boas práticas de integridade consideradas inovadoras podem ser operacionalizadas por meio da instituição de comitês e comissões, da criação e implementação de políticas, instrumentos

normativos e resoluções, da elaboração e implantação de formulários e boletins informativos, bem como do desenvolvimento de ações específicas de integridade.

4.4.1 Práticas de integridade consolidadas

Para proporcionar maior clareza e sistematização dos resultados obtidos, as práticas de integridade identificadas como mais recorrentes e consolidadas entre as IFES pesquisadas são apresentadas segundo sua correspondência com cada diretriz específica de integridade. O quadro 3 apresenta as 21 práticas de integridade classificadas como consolidadas, organizadas por diretriz de integridade e acompanhadas da respectiva fundamentação normativa que sustenta sua implementação.

Quadro 5 - Práticas de integridade consolidadas nas IFES

DIRETRIZ DE INTEGRIDADE	PRÁTICA CONSOLIDADA DE INTEGRIDADE	FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA
Suporte da Alta Administração	Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos	Decreto nº 9.203/2017; IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016.
	Política de Gestão de Riscos	Decreto nº 9.203/2017; IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016.
	Política de Combate à Fraude e Corrupção	Referencial de Combate a Fraude e Corrupção Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (TCU)
	Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual	Lei nº 14.457/2022; Lei nº 8.112/1990.
	Política de Privacidade e Proteção de Dados	Lei nº 13.709/2018; Decreto nº 11.529/2023.
Gestão de Riscos de Integridade	Metodologia Estruturada de Gestão de Riscos para Integridade	Decreto nº 9.203/2017; IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016; Portaria nº 57/2019; COSO II; ABNT NBR ISO 31000.
Código de Conduta e Práticas de *Compliance*	Comissão de Ética	Decreto nº 1.171/1994; Decreto nº 6.029/2007; Resolução nº 10/2008, da Comissão de Ética Pública – CEP.
	Código de Ética e Conduta Próprio	
Controles Internos	**Formulários de Declaração para Prevenção de Nepotismo**	**Decreto nº 7.203/2010.**
	Fluxo Interno para Tratamento de Conflitos de Interesse	Lei nº 12.813/2013.
	Participação no Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC)	PNPC (Estratégia de Integridade Pública). - https://pnpc.tcu.gov.br/sobre-o-programa/
	Declaração Anual sobre Situação Patrimonial	Lei nº 8.730/1993.
	Unidade de Auditoria Interna	Decreto nº 3.591/2000; IN CGU nº 03/2017; IN CGU nº 08/2017.
Treinamento e Comunicação	Programas de Capacitação em Integridade	Integridade no Governo Federal – Peças de Comunicação (https://www.gov.br/cgu/pt-
	Campanhas Institucionais de Integridade	

		br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/pecas-de-comunicacao)
Canais De Denúncia (Ouvidorias)	Fluxo Interno para Tratamento de Denúncias	Decreto nº 9.492/2018; Lei nº 13.460/2017; Decreto nº 11.529/2023; Lei nº 12.527/2011; Decreto nº 7.724/2012.
	Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)	
Investigações Internas (Corregedoria)	Implantação de Corregedorias Formalmente Instituídas	Decreto nº 5.480/2005; Portaria CGU nº 335/2006; Portaria CGU nº 1.043/2007; Portaria CGU nº 1.196/2017.
	Agentes Corregedores Capacitados e com Dedicação Exclusiva	
Monitoramento e Auditoria (Gestão da Integridade)	Unidade de Gestão da Integridade (UGI)	Decreto nº 9.203/2017; IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016; Portaria nº 57/2019.
	Monitoramento Periódico do Plano de Integridade	

Fonte: autoria própria, 2025.

Constata-se nessa pesquisa que todas as práticas de integridade identificadas, conforme detalhamento do quadro 3, tem fundamentação normativa, legal e algumas uma fundamentação orientativa dos órgãos de controle (TCU e CGU).

A partir dessa pesquisa pode-se depreender algumas constatações:

i. Todas as IFES analisadas instituíram o Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos, órgão colegiado composto principalmente por membros da alta administração, frequentemente presidido pelo(a) reitor(a). Este comitê atua de modo permanente e deliberativo, promovendo a cultura de integridade, governança e gestão de riscos. É responsável por aprovar os planos de integridade e supervisionar a adoção de políticas destinadas à prevenção, detecção e combate a fraudes e corrupção;
ii. A adoção de uma Metodologia Estruturada de Gestão de Riscos para Integridade figura entre as práticas mais recorrentes identificadas nos Planos de Integridade das IFES analisadas. A prevalência dessa prática nas instituições estudadas alinha-se ao que ressaltam Barreto e Vieira (2019), ao indicarem o aumento da incorporação de metodologias estruturadas de gestão de riscos baseadas em *frameworks* internacionais. Além disso, conforme apontam Albuquerque, Correia-Neto e Silva (2024), a integração das ferramentas de gestão de riscos de integridade ao planejamento institucional contribui para a identificação e o tratamento preventivo de vulnerabilidades, reforçando a importância estratégica dessa prática para a promoção da cultura de integridade;
iii. A análise documental das 30 IFES revela que a totalidade das instituições possui Comissão de Ética formalmente constituída e, em sua maioria, dispõe de Código de Ética e Conduta Próprio. Esses códigos fundamentam-se no Código de Ética do Servidor Público Federal (Decreto nº 1.171/1994), incorporando adaptações às especificidades institucionais e ao

contexto acadêmico-administrativo, em consonância com a missão e os valores de cada entidade. As Comissões de Ética configuram-se como órgãos colegiados integrados por servidores efetivos, cujos mandatos são temporalmente delimitados. Simon e Souza (2024) corroboram a relevância dessas práticas ao destacarem que a ética constitui mecanismo fundamental para orientar condutas e estabelecer expectativas institucionais claras. Os autores ressaltam que a construção participativa dos códigos fortalece sua legitimidade e eficácia, contribuindo para a consolidação da cultura de integridade organizacional. O conjunto dessas iniciativas evidencia o amadurecimento das IFES brasileiras quanto à implementação de diretrizes de integridade relacionadas ao código de conduta ética e às práticas de *compliance*;

iv. No âmbito da diretriz de controles internos, verifica-se que as IFES analisadas direcionam atenção particular à prevenção de nepotismo e conflitos de interesse. Para mitigar a ocorrência de nepotismo, as instituições implementaram Formulários de Declaração para Prevenção de Nepotismo, fundamentados no Decreto nº 7.203/2010. Esses instrumentos documentam e previnem situações de nepotismo em diversos contextos institucionais, abrangendo: (i) empregados de empresas terceirizadas; (ii) entidades conveniadas; (iii) pessoas jurídicas contratadas por dispensa ou inexigibilidade de licitação; e (iv) ocupantes de cargos em comissão sem vínculo prévio com a administração pública. Este procedimento fortalece a transparência nos processos de nomeação ao estabelecer mecanismos formais de controle. Destaca-se o modelo adotado pela Universidade Federal do Cariri (UFCA) como referência institucional. Adicionalmente, observa-se como prática consolidada a Formalização de Fluxos Internos para o Tratamento de Conflitos de Interesse, visando assegurar a adequada consulta, análise e prevenção de situações conflituosas. O processo incorpora ferramentas eletrônicas, notadamente o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflitos de Interesses (SeCI), conforme a Lei nº 12.813/2013;

v. No contexto da diretriz de integridade direcionada ao treinamento e comunicação, identificou-se que as IFES possuem duas práticas amplamente consolidadas. A primeira consiste na estruturação de Programas de Capacitação em Integridade, que disponibilizam cursos e treinamentos nas modalidades presencial e *on-line* sobre temáticas relacionadas à integridade. Essa prática amplia o alcance das ações formativas e proporciona flexibilidade para a participação de servidores e membros da comunidade acadêmica, fortalecendo a cultura organizacional mediante a disseminação de conhecimentos práticos e o estímulo à aplicação dos princípios de integridade nas atividades laborais cotidianas. A segunda prática refere-se à realização de Campanhas Institucionais de Integridade, desenvolvidas, em

determinados casos, com apoio técnico da CGU. Tais campanhas empregam estratégias de comunicação visual e digital, incluindo materiais impressos e divulgação em plataformas digitais institucionais, objetivando disseminar os valores de integridade nos ambientes acadêmico e administrativo, em consonância com as sugestões de Cruz e Viol (2019), que destacam que a disseminação contínua de informações sobre integridade facilita a internalização dos valores institucionais e fortalece o compromisso coletivo com as práticas éticas praticadas na instituição;

vi. A pesquisa evidenciou que as IFES analisadas dispõem de canais de denúncia (ouvidorias) adequadamente estruturados, pois implementaram o Fluxo Interno para Tratamento de Denúncias e mantém Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) devidamente organizado. O Fluxo Interno para Tratamento de Denúncias estabelece procedimentos sistematizados para recebimento, análise e encaminhamento de manifestações oriundas da comunidade acadêmica (servidores técnico-administrativos, docentes, discentes e trabalhadores terceirizados) e da sociedade civil, mediante utilização de ferramentas como o sistema e-OUV. Tal prática assegura transparência e celeridade processual, garantindo, quando necessário, o anonimato dos depoentes, o que fortalece os canais institucionais e promove maior confiabilidade no tratamento das demandas. No que concerne à proteção da identidade do cidadão, Barreto e Vieira (2021) destacam que os canais de denúncia, particularmente as ouvidorias, constituem mecanismos essenciais para a detecção de irregularidades, sendo fundamental a garantia de anonimato e proteção aos denunciantes. O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), por sua vez, é materializado por meio de pontos de atendimento presencial e virtual localizados na Reitoria e nos *campi*, facilitando o acesso às informações públicas. Tal iniciativa promove a transparência ativa e garante o cumprimento da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), aproximando o serviço dos seus usuários e da sociedade;

vii. Nas IFES, destacam-se duas práticas relevantes para a condução de investigações internas: a Implantação de Corregedorias Formalmente Instituídas e a designação de Agentes Corregedores Capacitados e com Dedicação Exclusiva. Cardoso *et al.* (2023) corroboram ao afirmar que a articulação entre essas duas práticas é fundamental para a efetividade do processo investigativo. As corregedorias atuam como unidades especializadas na prevenção e apuração de irregularidades, utilizando procedimentos como investigações preliminares, inspeções, sindicâncias e processos administrativos disciplinares, conforme as normas do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (Decreto nº 5.480/2005; Portaria Normativa CGU nº 27/2022). Sua institucionalização fortalece a capacidade das IFES em promover a responsabilização e a integridade no serviço público. A exigência de agentes

corregedores com formação adequada, como graduação em Direito ou vínculo com a carreira de Finanças e Controle, garante a condução técnica e dedicada das atividades correicionais. A presença desses profissionais qualificados aprimora a investigação de irregularidades e amplia a efetividade das ações sob responsabilidade das corregedorias;

viii. A pesquisa identificou a ausência de práticas consolidadas relacionadas à diretriz de *due diligence*, o que confirma Barreto e Vieira (2021), que apontam que tais ações ainda são embrionárias no setor público brasileiro. Destaca-se, contudo, que a *due diligence* é reconhecida na literatura como um instrumento relevante para a prevenção de desvios, fraudes e ilicitudes nas relações entre as instituições, terceiros e fornecedores (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024; Pironti, 2018);

ix. Duas práticas fundamentais, em conformidade com a Portaria nº 57/2019, são observadas na maioria das IFES analisadas: a criação da Unidade de Gestão da Integridade (UGI) e o Monitoramento Periódico do Plano de Integridade. A UGI é uma estrutura especializada, instituída por portaria e composta por servidores dedicados exclusivamente à coordenação, implementação e monitoramento do Programa de Integridade. Atua como órgão de assessoramento à alta gestão, centralizando ações relacionadas à integridade. Sua instituição contribui para a sistematização e efetividade das práticas de governança no âmbito institucional. O Monitoramento Periódico do Plano de Integridade envolve mecanismos regulares de acompanhamento das ações previstas, como elaboração de relatórios, reuniões de avaliação e divulgação periódica de resultados. Essa prática possibilita a identificação de desvios, a avaliação da efetividade das medidas adotadas e o ajuste contínuo das estratégias de prevenção e controle, fortalecendo a capacidade de gestão da integridade na instituição.

4.4.2 Boas Práticas de Integridade

A análise das boas práticas de integridade apresentada nesta subseção fundamenta-se nas duas rodadas realizadas com especialistas, conforme o método Delphi descrito na seção metodológica deste estudo. Na primeira rodada, os especialistas validaram as práticas, mensurando sua importância. Considerando que houve consenso entre os especialistas de integridade quanto à relevância das boas práticas para as IFES, procedeu-se a uma segunda rodada, na qual os especialistas priorizaram as práticas passíveis de implementação e replicação, considerando a realidade e as necessidades específicas das Instituições Federais de Ensino Superior.

4.4.2.1 Primeira rodada – avaliação da importância das boas práticas de integridade

Nesta etapa da pesquisa são apresentadas boas práticas de integridade adotadas por algumas IFES participantes do estudo. Consideram-se boas práticas aquelas implementadas por poucas instituições, mas reconhecidas como inovadoras, de fácil replicação e capazes de otimizar a gestão dos recursos públicos, elevar a qualidade dos serviços e garantir o atendimento ao interesse coletivo, conforme definição do Referencial Básico Governança Organizacional do TCU (2020).

Por meio de pesquisa documental e análise de conteúdo dos 30 Planos de Integridade das IFES estudadas, conforme delimitação metodológica previamente apresentada, foram identificadas 19 boas práticas de integridade. Essas práticas foram submetidas à validação de seis especialistas em integridade, cujas características encontram-se descritas no quadro 2 da seção de metodologia.

Os especialistas avaliaram cada prática de integridade utilizando escala Likert de cinco pontos (1 = nada importante; 5 = muito importante), indicando sua percepção quanto à relevância e aplicabilidade das práticas identificadas, bem como sua potencial replicabilidade em outras IFES. Os resultados da primeira rodada do método Delphi, conforme procedimento metodológico anteriormente descrito, apresentando as 19 boas práticas e suas respectivas avaliações de importância atribuídas pelos seis especialistas, encontram-se sistematizados na Tabela 1.

A análise dos dados apresentados na Tabela 1 evidencia que os especialistas atribuíram elevado grau de importância às boas práticas de integridade identificadas na pesquisa, classificando-as predominantemente como importantes ou muito importantes no contexto das IFES. Cabe destacar que o instrumento de coleta de dados disponibilizou, para cada prática avaliada, campo opcional destinado a justificativas, comentários ou sugestões dos especialistas.

Tabela 3 - Validação e avaliação de importância das boas práticas de integridade pelos Especialistas

BOA PRÁTICA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	MÉDIA
Termo de Comprometimento com a Integridade e a Conduta Ética	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**5,0**
Programa de Desenvolvimento de Competências e Integridade para Gestores	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**5,0**
Comissão de Direitos Humanos	5,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**4,7**
Cartilha de Ética Pública	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	**4,7**
Minuto da Ética	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	**4,8**
Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	**4,8**
Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	**4,8**
Controle Compartilhado de Bolsas	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	**4,7**

Formação de Multiplicadores com Conhecimento em Gestão de Riscos	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**4,8**
Boletim de Integridade	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	**4,8**
Painel de Monitoramento do Tratamento de Denúncias	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**4,8**
Câmara de Prevenção, Mediação e Resolução de Conflitos	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	**4,8**
Painel de Entregas e Acompanhamento de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (PAD)	5,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	**4,5**
Termo de Ajustamento de Conduta	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**4,8**
Comissão Permanente de Avaliação Prévia em Contratações Públicas	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**5,0**
Comissão Permanente para Processos de Responsabilização de Entes Privados (Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica – PAR)	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**5,0**
Cruzamento de Dados para Identificar Relações de Parentesco	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**5,0**
Declaração de não Impedimento para Fiscais de Contrato	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**5,0**
Agentes de Integridade	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	**5,0**

Fonte: autoria própria, 2025.

O processo de análise de conteúdo aplicado às respostas dos especialistas permitiu a sistematização de reflexões estruturadas conforme as diretrizes de integridade, reconhecidas como elementos constitutivos fundamentais do sistema de integridade institucional. As considerações resultantes dessa análise encontram-se organizadas e apresentadas a seguir, segundo cada diretriz específica:

I. SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O Termo de Comprometimento com a Integridade e a Conduta Ética, direcionado aos gestores e o Programa de Desenvolvimento de Competências e Integridade para Gestores configuram-se como boas práticas de integridade associadas à diretriz Suporte da Alta Administração, tendo sido classificadas como muito importantes pelos especialistas consultados. Essas práticas consolidam o comprometimento da alta administração com o Programa de Integridade institucional, uma vez que a liderança exercida pela alta gestão das IFES, por meio de postura proativa, contribui de forma determinante para a legitimação e efetividade das ações de integridade no âmbito institucional (Bergue, 2022; Silva, 2021).

No que concerne à adesão ao Termo de Comprometimento com a Integridade e a Conduta Ética pelos membros da alta gestão das IFES, o especialista E4 indicou "[...] divulgação ampla do documento e realização de ações educativas contínuas, como oficinas e palestras sobre ética e integridade, para garantir que esse compromisso seja compreendido, internalizado e praticado por todos os níveis da organização."

O especialista E3 destacou o Programa de Desenvolvimento de Competências e Integridade para Gestores como instrumento de capacitação técnica, comportamental e ética que fortalece a liderança e promove ambiente organizacional íntegro. Recomendou a inclusão de módulos sobre gestão de riscos, accountability, comunicação assertiva, inteligência emocional, gestão por competências e prevenção à corrupção, adaptados ao contexto institucional e às demandas de gestores em diferentes níveis organizacionais.

Em perspectiva complementar, o especialista E6 observou que "são raros os servidores alçados à condição de gestores que possuem conhecimentos e/ou experiência de gestão. Nesse sentido, é fundamental a existência do programa para nivelar minimamente o corpo de gestores da instituição."

II. CÓDIGO DE CONDUTA E PRÁTICAS DE *COMPLIANCE*

Conforme Fernandes-Netto e Pacelli (2024), a constituição formal de uma Comissão de Ética e a elaboração de um Código de Ética e Conduta Próprio representam etapas fundamentais para a implementação de um Programa de Integridade.

Adicionalmente, as organizações públicas têm empreendido esforços sistemáticos para incorporar aspectos culturais relacionados à disseminação de valores éticos, implementando práticas que fomentem comportamentos íntegros e, consequentemente, fortaleçam seus Programas de Integridade (Simon; Sousa, 2024).

Nesse contexto, destacam-se três boas práticas identificadas: a implementação da Comissão de Direitos Humanos pela Universidade Federal do Ceará (UFC), a elaboração da Cartilha de Ética Pública pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e a criação do Minuto da Ética pelo Instituto Federal de Alagoas (IFAL). Tais iniciativas demonstraram potencial para fortalecer a cultura ética organizacional e, por extensão, o Programa de Integridade institucional, obtendo médias de importância de 4,7; 4,7; e 4,8, respectivamente, conforme avaliação realizada pelos seis especialistas.

A Comissão de Direitos Humanos, instituída pela Universidade Federal do Ceará (UFC), configura-se como instância voltada ao fortalecimento da cultura institucional de observância aos direitos fundamentais. Mediante a implementação de políticas inclusivas, ações educativas e eventos de conscientização, a referida comissão demonstra o compromisso institucional com os princípios da integridade, do respeito mútuo e da justiça social no contexto acadêmico.

Não obstante, o especialista E5 apresentou ponderação crítica sobre essa prática, mencionando que "[...] sou mais favorável à criação de uma estrutura com campo mais abrangente para não ter que criar uma série de comissões conexas. [...] temos comissões que tratam de racismo, discriminação, vários tipos de violência e também de assédio moral e sexual."

Por sua vez, o especialista E2, que classificou a importância da boa prática como indiferente ou neutra, justificou sua posição dizendo que entende ser mais importante a implementação de uma comissão que desenvolva ações preventivas para mitigar riscos de integridade.

A Cartilha de Ética Pública, identificada como boa prática na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), constitui material informativo destinado à divulgação de princípios éticos e diretrizes de conduta no âmbito do serviço público. O especialista E1 ressaltou sua relevância: Muito importante, pois orienta os servidores sobre condutas éticas, facilita o acesso à informação e incentiva práticas de integridade.

Por outro lado, o especialista E5, que manifestou posicionamento neutro quanto à relevância da referida cartilha, justificou sua perspectiva argumentando que a base normativa vigente apresenta limitações regulatórias e que seria mais eficaz desenvolver ações pedagógicas no âmbito do Programa de Integridade, considerando seu escopo mais abrangente.

O Minuto da Ética desenvolvido pelo IFAL, configura-se como estratégia comunicacional que promove a divulgação periódica de conteúdos sobre ética no portal institucional. Essa ação educativa estabelece canal acessível para o fortalecimento da cultura de integridade e institui processo contínuo de sensibilização quanto ao Código de Conduta Ética da instituição. O especialista E2 apresentou reflexão pertinente sobre essa prática: "Não intimida do ponto de vista da penalidade branda, mas fortalece a cultura da ética e da moral. Reflexão: quantos por cento de quem recebe o 'Minuto da Ética' realmente o lê e o aplica?"

III. CONTROLES INTERNOS

No que concerne à diretriz de Controles Internos, foram identificadas três boas práticas passíveis de replicação em outras IFES. A primeira consiste no Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais, implementado pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), que se configura como colegiado especializado responsável pelo estabelecimento de normas e diretrizes para o tratamento de dados pessoais na instituição, garantindo a conformidade com a legislação de proteção de dados. A segunda prática refere-se à Equipe de Prevenção, Tratamento

e Resposta a Incidentes Cibernéticos, instituída pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), constituindo-se como grupo especializado que desenvolve ações preventivas e de resposta imediata a incidentes de segurança digital. A terceira iniciativa compreende o Controle Compartilhado de Bolsas, desenvolvido pela Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), caracterizado pela implementação de banco de dados integrado entre as pró-reitorias para gestão unificada de bolsas. As práticas supracitadas obtiveram avaliações situadas entre importante e "muito importante".

O participante E4 sugeriu que o Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais seja composto por membros de distintas áreas, como jurídica, tecnológica, administrativa e acadêmica, a fim de assegurar uma abordagem abrangente. Recomendou, ainda, a promoção de iniciativas de conscientização e capacitação voltadas à comunidade acadêmica, bem como a atualização contínua das práticas e das políticas do comitê para acompanhar as constantes alterações legislativas e tecnológicas.

No tocante à prática de Controle Compartilhado de Bolsas", o especialista E2 apresentou perspectiva crítica: "Acho relativamente importante essa medida de controle, pois favorece bons controles dos recursos públicos, mas não garante boa integridade dos servidores."

IV. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

A literatura acadêmica apresenta estudos que destacam a relevância de iniciativas de treinamento e comunicação permanentes, consideradas elementos fundamentais para o fortalecimento da cultura organizacional orientada pela integridade (Oliveira, 2022). Nesse contexto, evidências empíricas demonstram que processos de capacitação customizados, que incorporam situações concretas do cotidiano institucional, ampliam significativamente a adesão e o comprometimento dos envolvidos com os princípios e ensinamentos ministrados, no caso, concernentes à integridade (Cruz; Viol, 2019).

Considerando essa perspectiva, torna-se evidente a importância das boas práticas de integridade relacionadas às diretrizes de Treinamento e Comunicação. Na presente pesquisa, foram identificadas no IFAL, na UFC e na Universidade Federal do Cariri (UFCA) capacitações referentes a Formação de Multiplicadores com Conhecimento em Gestão de Riscos. Essa boa prática de integridade adota como estratégia a disseminação do conhecimento sobre a temática nas respectivas instituições. Para tanto, gestores indicam servidores das unidades acadêmicas e administrativas para atuarem como interlocutores junto à Unidade de Gestão de Riscos,

incluindo questões relacionadas a integridade. Esses multiplicadores recebem capacitação específica em gestão de riscos, conforme o Plano Anual de Capacitação institucional. Tal abordagem descentraliza o conhecimento, amplia o alcance das políticas de integridade e fortalece a implementação das práticas de gestão de riscos na organização.

Outra boa prática identificada foi a divulgação periódica do Boletim de Integridade, no *site* e nas redes sociais institucionais. A Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) instituiu esse instrumento para aprimorar a comunicação interna. O boletim divulga informações relevantes sobre integridade, fortalecendo o diálogo e a transparência entre a IFES e sua comunidade acadêmica, incluindo servidores, docentes e terceirizados.

Estas boas práticas de integridade foram avaliadas com média de importância de 4,8 pelos especialistas consultados. Contudo, o especialista E2 apresentou um contraponto relevante em relação a Formação de Multiplicadores com Conhecimento em Gestão de Riscos: *"Não considero que essa prática garantirá boa integridade na organização. Mais importante é a organização possuir bons gestores de riscos em cada unidade administrativa."* Por sua vez, o especialista E5 levantou a reflexão da necessidade prévia de se implementar uma unidade capaz de mapear os objetivos estratégicos declarados no Plano de Desenvolvimento Institucional da IFES, e ainda acrescentou que mapear riscos sem previamente desenhar os processos pode se tornar um problema significativo para a instituição.

No que se refere à boa prática do Boletim de Integridade, as justificativas e comentários dos seis especialistas foram positivos, com destaque para a sugestão do especialista E1: "O boletim deve ser de fácil acesso, com linguagem clara e atrativa, podendo incluir seções como: 'Dica de Integridade', 'Normas em Foco', 'Casos Reais (anonimizados)', 'Perguntas Frequentes' e 'Canal Aberto'."

V. CANAIS DE DENÚNCIAS (OUVIDORIAS)

As ouvidorias públicas federais constituem-se como instâncias de controle social responsáveis pelo tratamento de manifestações dos cidadãos sobre políticas e serviços públicos, promovendo a participação democrática e o aprimoramento da gestão pública, fundamentadas principalmente na Lei nº 13.460/2017 e no Decreto nº 9.492/2018, que regulamentam o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo; essas instituições assumem papel estratégico na promoção da *accountability* e transparência (Cardoso *et al*., 2023).

No âmbito das IFES, as ouvidorias exercem funções específicas como zelar pelo cumprimento das normas educacionais, garantir a eficiência administrativa, receber

manifestações da comunidade acadêmica e propor medidas corretivas, operando através de múltiplos canais como o Sistema Fala.BR, *e-mail* institucional e parcerias com outros órgãos públicos, configurando-se como elementos essenciais para o controle social no contexto educacional federal (Donadeli; Mendes, 2011).

Segundo Barreto e Vieira (2021), os canais de denúncias e ouvidorias constituem instrumentos consolidados e amplamente difundidos no setor público. Com o objetivo de fortalecer essa diretriz, foram identificadas duas boas práticas de integridade no escopo das IFES pesquisadas: o Painel de Monitoramento do Tratamento de Denúncias, disponibilizado pela Universidade Federal do Pará (UFPA), que consiste em uma ferramenta digital que possibilita o acompanhamento em tempo real do *status* das manifestações recebidas pela Ouvidoria; e a Câmara de Prevenção, Mediação e Resolução de Conflitos, implementada pela Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e UNIFESP.

A última mencionada constitui uma instância especializada que promove o diálogo e a mediação autocompositiva para a resolução de conflitos entre servidores, terceirizados, estudantes, fornecedores e cidadãos, tanto no âmbito acadêmico quanto administrativo. Sua atuação caracteriza-se pelo caráter preventivo e educativo, contribuindo para o aprimoramento da convivência institucional e a redução da judicialização de conflitos internos. A existência dessa câmara evidencia o compromisso das IFES com a manutenção de um ambiente acadêmico harmonioso e colaborativo.

Em relação ao Painel de Monitoramento do Tratamento de Denúncias, o especialista E1 destacou sua relevância: “Muito importante, pois amplia a transparência, facilita o controle e reforça o compromisso com a gestão ética e eficiente das denúncias.” O especialista E4 recomendou que o painel pode ser em formato digital e deve organizar denúncias por categoria, status, tempo de resposta e ações tomadas, assegurando conformidade legal, e acrescentou que deve haver integração com sistemas de gestão e atualização contínua, com a possibilidade de geração gráficos e relatórios analíticos.

Contudo, o especialista E2, que atribuiu à prática o nível de importância 4, apresentou ressalvou que a medida é interessante, porém não acredita que essa prática melhore o grau de integridade da instituição.

No que concerne à boa prática de integridade da Câmara de Prevenção, Mediação e Resolução de Conflitos, que obteve média 4,8 em importância segundo a avaliação dos especialistas, as justificativas mostraram-se favoráveis à sua implementação. Como exemplo,

destaca-se o comentário do especialista E2: “Acho importante essa medida para evitar ambientes de trabalho e acadêmico nocivos aos servidores.”

VI. INVESTIGAÇÕES INTERNAS (CORREGEDORIA)

Conforme Fernandes-Netto e Pacelli (2024), os Programas de Integridade nas instituições públicas devem ser dotados de mecanismos de apuração de responsabilidade. Os referidos autores argumentam que, embora o ideal seja prevenir e monitorar as ações organizacionais, a existência de um Programa de Integridade pressupõe mecanismos bem definidos de apuração e investigação interna.

Barreto e Vieira (2021) identificam ainda que as organizações públicas possuem, em sua maioria, estruturas de ouvidorias e corregedorias bem definidas e estruturadas, contudo, existe um desafio representado pelo desalinhamento entre as denúncias recebidas nos canais de ouvidoria e sua efetiva apuração nas estruturas de investigação interna.

Diante do exposto, emergiram nesta pesquisa duas boas práticas de integridade que visam enriquecer a diretriz relacionada às Investigações Internas (Corregedoria): o “Painel de Entregas e Acompanhamento de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (PAD)”, ferramenta digital disponível no portal do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), que apresenta dados atualizados mensalmente sobre processos disciplinares, incluindo saldo anterior, novas entradas, casos em análise e saldo final por período; e a disponibilização do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), procedimento administrativo consensual previsto na Portaria Normativa CGU nº 27/2022, utilizado para solucionar conflitos decorrentes de infrações disciplinares de menor gravidade.

Esta última boa prática contribui para a otimização de recursos públicos ao evitar a tramitação de processos administrativos disciplinares extensos. A adoção do TAC caracteriza uma abordagem contemporânea de resolução de conflitos, priorizando a correção de condutas de maneira ágil e educativa.

Quanto ao Painel de Entregas e Acompanhamento de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (PAD), embora tenha obtido média 4,5 em nível de importância na avaliação dos especialistas, constituiu a prática com menor média entre as 19 identificadas. O especialista E2, que avaliou a prática como indiferente (neutro), apresentou a seguinte crítica: “Considero uma medida relativamente importante, pois não é o número de processos julgados que garantirá a cultura de integridade de uma organização.” Em contrapartida, o especialista E4, que atribuiu avaliação máxima, justificou: “Esse painel permite uma gestão mais estratégica

e responsável das apurações administrativas, assegurando o cumprimento de prazos e a adequada responsabilização, quando cabível."

A prática de adoção do Termo de Ajustamento de Conduta foi bem recebida na avaliação dos especialistas, conforme evidenciado pelo comentário do especialista E5: "Além de permitir que o servidor reveja suas práticas por meio de palestras, oficinas, cursos etc., evita o transtorno de PADs longos que acarretam grandes custos para a instituição."

VII. *DUE DILIGENCE* (DILIGÊNCIA PRÉVIA)

O termo *due diligence*, traduzido como 'diligência prévia' ou 'perícia devida', designa o conjunto sistemático de procedimentos técnicos e investigativos destinados à avaliação abrangente dos aspectos financeiros, jurídicos, tributários, operacionais e reputacionais de empresas que estabeleçam relações negociais com órgãos públicos (Fernandes-Netto; Pacelli, 2024).

Conforme estabelecido por Ferreira e Melo (2022), a diretriz de integridade denominada *due diligence* objetiva identificar riscos e contingências que possam comprometer entidades públicas em potenciais contratações de bens ou serviços com empresas inadequadas. Os autores caracterizam a *due diligence* como mecanismo contínuo de governança destinado à mitigação de riscos reputacionais e legais, prevenindo associações que possam comprometer a organização perante a legislação anticorrupção e fomentando uma cultura organizacional pautada em *compliance* e integridade.

Considerando tal definição, destaca-se que o presente estudo não identificou práticas de integridade consolidadas relacionadas à diretriz de *due diligence*. Entretanto, no que concerne às boas práticas de integridade vinculadas a este componente, foram identificadas quatro práticas que obtiveram validação unânime dos especialistas consultados, sendo avaliadas com o grau máximo de importância.

A primeira prática, implementada pela UFG, consiste na análise prévia de fornecedores mediante uma Comissão Permanente de Avaliação Prévia em Contratações Pública. Trata-se de uma comissão especializada que realiza avaliação criteriosa utilizando instrumentos padronizados (*checklists*) para verificar a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), histórico judicial, capacidade técnica e econômica dos fornecedores, atribuindo-lhes um Grau de Risco de Integridade (GRI). Os fornecedores são classificados em três categorias de risco (baixo, médio ou alto), sendo vedadas contratações com parentes de servidores ocupantes de cargos de confiança e podendo haver restrições para fornecedores classificados

como de alto risco. Esta prática fortalece a prevenção de irregularidades nas contratações públicas e amplia a segurança jurídica nos processos licitatórios. O especialista E3 enfatizou: “Esta prática deveria constituir prioridade máxima, pois influencia diretamente no combate à fraude e à corrupção.”

A segunda prática, instituída pela UFOP, refere-se à criação da Comissão Permanente para Processos de Responsabilização de Entes Privados (Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica – PAR). Este colegiado especializado integra a estrutura organizacional da instituição e atua na aplicação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), responsabilizando pessoas jurídicas por atos lesivos ao patrimônio público ou aos princípios da administração pública. A comissão conduz processos administrativos que podem resultar em sanções como multas, publicação extraordinária da decisão condenatória e obrigação de reparação de danos.

O especialista E5 destacou: “Trata-se de demanda extremamente importante e pouco praticada nas IFES.” O especialista E4 complementou mencionando que a comissão deve ser formada por servidores qualificados e capacitados no rito do PAR e nas normas aplicáveis, atuando conforme regulamento interno que estabeleça suas atribuições, procedimentos e garantias processuais, em articulação com os setores de integridade, jurídico e controle interno.

A terceira prática, identificada no Plano de Integridade da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), consiste no “Cruzamento de Dados para Identificar Relações de Parentesco” entre contratados e fiscais de contrato. Esta análise, conduzida por amostragem mediante comparação de sobrenomes, visa detectar vínculos familiares que possam caracterizar nepotismo ou conflito de interesses, apresentando transversalidade com as funções de controles internos. A prática fortalece a transparência e contribui para o cumprimento dos princípios da impessoalidade e moralidade administrativa.

O especialista E6 observou: “Do ponto de vista do crescimento patrimonial, existem medidas governamentais que realizam esse cruzamento, porém permanece fundamental observar estes conflitos nas demais esferas.”

A quarta prática, também implementada pela UFSM, estabelece a obrigatoriedade de apresentação de “Declaração de não Impedimento para Fiscais de Contrato”. Mediante este instrumento, os servidores atestam formalmente a ausência de impedimentos legais para o exercício da função, assumindo responsabilidades administrativas, civis e penais em caso de omissão ou falsidade nas informações prestadas.

O especialista E2 destacou: “Considero esta medida importante para reduzir o nível de corrupção na gestão de contratos administrativos.” O especialista E6 corroborou: “A prática reforça a importância de mitigar os riscos para a integridade.”

Estas práticas demonstram a relevância da implementação de mecanismos estruturados de *due diligence* nas IFES, evidenciando seu papel fundamental na promoção da integridade e na prevenção de riscos nas relações contratuais com o setor privado.

VIII. MONITORAMENTO E AUDITORIA (GESTÃO DA INTEGRIDADE)

Ao analisar a diretriz de integridade vinculada ao Monitoramento e Auditoria (Gestão da Integridade), identificou-se uma boa prática de integridade considerada de elevada importância por todos os especialistas consultados. Trata-se da formação dos denominados Agentes de Integridade, prática adotada pelas seguintes IFES: Instituto Federal do Amapá (IFAP), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Universidade Federal do Paraná (UFPR).

As instituições mencionadas designam servidores efetivos como Agentes de Integridade em suas ações institucionais. Tais agentes, vinculados às unidades organizacionais, atuam como multiplicadores das práticas de integridade, funcionando como elo entre suas respectivas unidades e a UGI. Recebem capacitação especializada e contribuem para a implementação do Programa de Integridade, participando de discussões e decisões, além de orientar a execução de ações em suas áreas de atuação.

A adoção dos Agentes de Integridade representa uma estratégia de descentralização e difusão das práticas de integridade na estrutura organizacional das IFES.

A receptividade positiva desta prática por parte dos especialistas pode ser exemplificada pelo relato do especialista E5: “Talvez seja a melhor prática para disseminar a integridade na instituição.” Além de considerar fundamental a existência dos Agentes de Integridade, o especialista E4 sugeriu promover treinamentos regulares para os Agentes de Integridade, manter comunicação direta com as unidades centrais e adotar medidas institucionais de reconhecimento profissional, visando atualização, preparo e engajamento desses agentes.

4.4.2.2 Segunda Rodada – Priorização de Boas Práticas de Integridade pelas IFES

Na primeira rodada do método Delphi, que teve como objetivo validar e avaliar a relevância das boas práticas no contexto das IFES, as 19 boas práticas analisadas foram consideradas importantes ou muito importantes pelos seis especialistas consultados. Todas as boas práticas de integridade apresentaram médias que evidenciam sua significativa relevância para o contexto das IFES. Dessa forma, o objetivo de se obter consenso na avaliação dos especialistas foi alcançado já na primeira rodada.

Em continuidade, procedeu-se a segunda rodada, na qual se solicitou aos especialistas a priorização dessas práticas. Nessa etapa do método Delphi adaptado, os seis especialistas foram convidados a selecionar, dentre as 19 boas práticas de integridade previamente validadas, aquelas que consideravam prioritárias para a sua respectiva IFES, levando em consideração as características e necessidades específicas de sua instituição. Cada especialista deveria indicar dez práticas de integridade que, em sua perspectiva, deveriam receber maior destaque. Os resultados referentes a essa priorização encontram-se detalhados no quadro 4.

Quadro 6 - Priorização das boas práticas de integridade nas IFES

ITEM	BOA PRÁTICA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Termo de Comprometimento com a Integridade e a Conduta Ética		X	X		X	X
2	Programa de Desenvolvimento de Competências e Integridade para Gestores		X	X	X	X	X
3	Comissão de Direitos Humanos	X		X			
4	Cartilha de Ética Pública		X				
5	Minuto da Ética						
6	Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais		X	X	X	X	X
7	Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos	X	X	X	X	X	X
8	Controle Compartilhado de Bolsas	X					X
9	Formação de Multiplicadores com Conhecimento em Gestão de Riscos	X	X	X	X	X	
10	Boletim de Integridade						X
11	Painel de Monitoramento do Tratamento de Denúncias	X	X		X	X	
12	Câmara de Prevenção, Mediação e Resolução de Conflitos		X		X	X	X
13	Painel de Entregas e Acompanhamento de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (PAD)	X			X		
14	Termo de Ajustamento de Conduta		X				
15	Comissão Permanente de Avaliação Prévia em Contratações Públicas	X		X	X	X	X
16	Comissão Permanente para Processos de Responsabilização de Entes Privados (Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica – PAR)	X	X	X	X	X	X
17	Cruzamento de Dados para Identificar Relações de Parentesco	X		X			
18	Declaração de não Impedimento para Fiscais de Contrato	X					
19	Agentes de Integridade			X	X	X	X

Fonte: autoria própria, 2025.

Na segunda etapa da pesquisa do método Delphi, os especialistas priorizaram a implementação de seis boas práticas de integridade. Essas práticas foram indicadas como prioritárias por cinco ou mais especialistas dentre os consultados, a saber: 1) Programa de Desenvolvimento de Competências e Integridade para Gestores; 2) Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais; 3) Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos; 4) Formação de Multiplicadores com Conhecimento em Gestão de Riscos; 5) Comissão Permanente de Avaliação Prévia em Contratações Públicas; e 6) Comissão Permanente para Processos de Responsabilização de Entes Privados (Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica – PAR).

De acordo com o estudo de Albuquerque, Correia-Neto e Silva (2024), o suporte da alta administração é fundamental para o êxito de Programas de Integridade nas instituições públicas, uma vez que a falta de comprometimento por parte da alta gestão implica seriamente a efetividade desse tipo de programa, em essência, os servidores tendem a seguir o exemplo estabelecido por seus líderes.

Nesse contexto, evidencia-se a razão pela qual cinco especialistas destacaram a adoção do Programa de Desenvolvimento de Competências e Integridade para Gestores como uma prática prioritária. Conforme relatado pelo especialista E6, a maioria dos servidores que assumem funções de liderança na alta administração apresenta tanto lacunas em conhecimentos de gestão quanto desconhecimento das temáticas que permeiam os Programas de Integridade. Neste cenário, a ausência de conhecimento adequado dificulta que gestores reconheçam a relevância das ações de integridade para as IFES e como estas contribuem para o alcance dos objetivos institucionais.

Na sequência, destaca-se a priorização, pelos especialistas, da implementação de duas práticas diretamente relacionadas à função de controles internos: o Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais e a Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos, priorizadas, respectivamente, por cinco e seis especialistas.

Sob a ótica de Barreto e Vieira (2021), as diretrizes pertinentes aos controles internos devem minimizar os riscos operacionais e de integridade, em consonância com os objetivos, atividades e apetite ao risco das organizações. Tal entendimento justifica a escolha destas duas boas práticas de integridade pela maioria dos especialistas. A criação do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais está diretamente associada ao atendimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018). Apesar de não se tratar de uma legislação recente, ainda persistem desafios significativos quanto à proteção dos diversos dados operados pelas

IFES, devido ao número expressivo de servidores, docentes, discentes e terceirizados integrantes da comunidade acadêmica. A implementação deste Comitê, portanto, contribui para que as IFES atendam de modo mais eficiente às exigências da LGPD.

Quanto à constituição da Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos, a priorização dessa prática por todos os especialistas parece ser motivada pelos constantes avanços tecnológicos, pela expansão das redes sociais e pela crescente adoção de soluções de inteligência artificial. As IFES enfrentam desafios relacionados a tentativas de invasão de seus sistemas por *hackers*, o que pode comprometer seus *sites* institucionais e domínios, além de reforçar a preocupação com as mídias e redes sociais.

A pesquisa também revelou que, dentre as 30 IFES analisadas, a maioria adota metodologias formais de gestão de riscos. Essas instituições possuem matrizes para a classificação dos níveis de risco, com definições claras de apetite e tolerância a riscos, bem como procedimentos estabelecidos para as respostas e tratamentos destinados à mitigação dos riscos identificados, evidenciando um elevado grau de maturidade neste contexto. Todavia, esse conhecimento permanece restrito às equipes responsáveis pela gestão de riscos e, mesmo com treinamentos realizados, alguns gestores continuam desconhecendo a metodologia de gestão de riscos instituída por sua organização.

Isso reforça a necessidade de investir em Formação de Multiplicadores com Conhecimento em Gestão de Riscos, prática que, de acordo com os relatórios das IFES que a implementaram, contribui significativamente para o aprimoramento da gestão de riscos. O multiplicador, devidamente capacitado, apropria-se da metodologia e se torna capaz de esclarecer dúvidas no âmbito de sua unidade organizacional e, sobretudo, executar as ações previstas no cronograma institucional. Entretanto, um desafio relevante decorre da dificuldade em encontrar servidores dispostos e comprometidos a assumir tal responsabilidade, além das atividades já inerentes à sua rotina laboral.

Ademais, o estudo identificou a inexistência de práticas consolidadas de integridade voltadas à diretriz de *Due Diligence* (Diligência Prévia) nos Planos de Integridade das 30 IFES analisadas, indicando baixa maturidade institucional no que se refere à adoção de mecanismos voltados à diligência prévia. Tal constatação é corroborada pelo estudo de Barreto e Vieira (2021), segundo o qual, ao analisar 12 Programas de Integridade de entidades públicas, identificou-se baixo índice de implementação de práticas de *due diligence*, com apenas 33% das instituições atendendo aos indicadores dessa diretriz.

Esse cenário explica por que os especialistas priorizaram duas boas práticas de integridade relacionadas à *due diligence* como medidas necessárias à implementação nas IFES:

1) Comissão Permanente de Avaliação Prévia em Contratações Públicas; e 2) Comissão Permanente para Processos de Responsabilização de Entes Privados (Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica – PAR). Essas práticas visam mitigar riscos oriundos das relações contratuais estabelecidas pelas IFES, sobretudo com fornecedores e terceiros, ao promoverem a verificação de aspectos financeiros, reputacionais, regulatórios e jurídicos das empresas e de seus representantes – diretores, sócios e administradores –, de modo a certificar a inexistência de impedimentos à contratação e permitir a adequada avaliação e monitoramento do risco dos contratos firmados.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos evidenciam o panorama da integridade nas IFES analisadas. Observou-se que todos os 30 órgãos dispõem de base normativa extensiva, instrumentos de governança e instâncias específicas para suporte da alta administração, gestão de riscos, controles internos, investigação disciplinar e monitoramento. Identificaram-se 21 práticas consolidadas aplicadas cuja convergência demonstra maturidade institucional crescente e aderência às exigências legais. Destaca-se, ainda, a difusão consistente de políticas de gestão de riscos, de comitês de governança e de mecanismos de transparência, o que confirma que a temática de integridade deixou de ser apenas declaratória e passou a orientar rotinas administrativas e acadêmicas.

Em complementação, foram mapeadas 19 boas práticas de integridade consideradas inovadoras presentes em número restrito de IFES, mas reconhecidas pelos especialistas como de elevado potencial de replicabilidade. Dente elas sobressaem o comitê gestor de proteção de dados pessoais, a equipe de resposta a incidentes cibernéticos e as comissões permanentes para avaliação prévia de fornecedores e responsabilização de entes privados.

A análise demonstrou omissão significativa na dimensão de *due diligence,* pois poucas instituições possuíam procedimentos consolidados para avaliação pré-contratual de riscos reputacionais, o que confirma a necessidade de evolução nessa frente. A priorização realizada pelos especialistas apontou seis iniciativas consideradas estratégicas para acelerar avanços na cultura de integridade.

Diante desse conjunto de achados, o objetivo geral de identificar as melhores práticas de integridade adotadas pelas IFES brasileiras foi atendido. A pesquisa estruturou, em base empírica e validada por especialistas, repertório crítico de procedimentos capazes de fortalecer a conformidade e mitigar riscos de fraude e corrupção no âmbito universitário federal e ofereceu

diagnóstico preciso das ações consolidadas, das inovações emergentes e das fragilidades que ainda persistem.

No que se refere aos objetivos específicos, primeiro se analisaram, de forma sistemática, os Planos de Integridade das 30 IFES melhores avaliadas no quesito de integridade no IGG do TCU no ano de 2021, descrevendo conteúdo, estrutura e nível de aderência normativa. Em seguida, catalogaram-se as práticas de integridade implementadas, distinguindo-se entre práticas consolidadas e inovadoras. E, procedeu-se à validação e à hierarquização dessas práticas mediante duas rodadas do método Delphi; assim, alcançou-se o consenso quanto à importância e prioridade de adoção, o que confere qualidade metodológica e legitimidade às recomendações apresentadas.

Como contribuições, o estudo oferece tipologia de práticas aplicáveis ao contexto das IFES e suprime necessidade teórica sobre integridade em organizações acadêmicas, tradicionalmente tratadas de forma genérica na literatura de governança pública. Do ponto de vista prático, entrega roteiro de implementação e quadro de prioridades que podem orientar dirigentes, unidades de gestão da integridade e órgãos de controle na alocação de recursos e no planejamento de ações. Além disso, ao explicitar a ausência de *due diligence* estruturada, sinaliza oportunidade de regulamentação específica e de desenvolvimento de ferramentas tecnológicas de apoio.

No conjunto das limitações, sobressaem o recorte amostral restrito às IFES classificadas em nível aprimorado no IGG, o que pode restringir a generalização para instituições em patamar de maturidade inferior. O método baseou-se predominantemente em análise documental, sem observação direta da aplicação das práticas. Estudos futuros devem expandir a amostra para diferentes níveis de maturidade, realizar pesquisas de campo para verificar a efetividade real das práticas e desenvolver métricas quantitativas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J.; CORREIA-NETO, J. S.; SILVA, R. B. Programas de integridade pública: um mapeamento sistemático das diretrizes, indicadores e contribuições para implementação. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 7, p. 01-27. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.55905/revconv.17n.7-071. Acesso em: 10 set. 2024.

AMÂNCIO, D. L. P.; BISCAIA, R. O. B. M.; FARIA, E. R. Integridade Pública: (De)limitações Conceituais e Caminhos para uma Agenda Robusta. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, 2024. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90895. Acesso em: 02 mai. 2025.

ARRUDA FILHO, E. J. M.; FARIAS FILHO, M. C. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ASSI, M. **Governança, riscos e compliance**. São Paulo: Saint Paul. 2017.

AZZARI, B.; CHIARELLO, F.; SILVA, A. S. Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, v. 26, n. 10, p. 457-470. 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252. Acesso em: 05 abr. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2011.

BARRETO, R. T. S. Integridade na prática: diretrizes, indicadores e ações em implementação. **Anais**... IX SBAP – IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/763.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. **Governança, gestão de riscos e Integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://encurtador.com.br/uIoH6. Acesso em: 24 jun. 2024.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200069. Acesso em: 24 jun. 2024.

BERGUE, S. T. Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira. **Revista APGS**, Viçosa, v. 14, n. 4, 2022. DOI: 10.21118/apgs.v14i4.13459. Acesso em: 24 jun. 2024.

BERTONCINI, M. E. S. N.; FERREIRA, D. A Importância do Controle Cidadão nos Programas de Integridade (Compliance) das Empresas Estatais com Vistas ao Desenvolvimento Nacional. **Revista Jurídica**, Curitiba, v. 4, n. 45, p. 115-134, 2016. Disponível em: https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1771. Acesso em: 02 mai. 2025.

BORGES, S. R. V. **Compliance no setor público**. Governo do Estado de Pernambuco, Secretaria de Administração, Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual. Recife: Cefospe. 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU. **Manual para Implementação de Programas de Integridade**. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP e Controladoria-Geral da União - CGU. **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://encurtador.com.br/MGtUD. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração. 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL Controladoria-Geral da União - CGU. **Portaria CGU nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, sobre a a execução e o monitoramento dos programas de integridade. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria_CGU_57_2019.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023**. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Disponível em: https://encurtador.com.br/rfRrT. Acesso em: 19 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 02 mai. 2025.

BRASIL. **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, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 02 mai. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Guia de Integridade Pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional**. Brasília, set. 2015. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41665/12/2015cgu_guia-de-integridade-publica.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal sobre a execução e monitoramento dos programas de integridade. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25- de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 24 jun. 2024.

BUESA, C. B.; PEREIRA, W. C. Ações das universidades federais para o desenvolvimento regional – uma análise lexical. **Anais**... V Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação - EIGEDIN. 2021. Disponível em: https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14286/9674. Acesso em: 05 abr. 2024.

BULAT, M.; CARVALHO, S. M. S.; FONTENELE, E.; LOPES, D. P. F.; SANTOS, T. C. A relevância da integridade pública na sociedade moderna um estudo de caso brasileiro. **Anais**... VIII SBAP – VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília, 2021. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/154/6. Acesso em: 24 jun. 2024.

CAETANO, E. F. S.; CAMPOS, I. M. B. M. A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 24. 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782019240043. Acesso em: 05 abr. 2024.

CALDEIRA, M.; DUFLOTH, S. C. A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção**. Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 19, n. Especial, p. 675–688, 2021. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/84340. Acesso em: 02 mai. 2025.

CARDOSO, T. L.; CÁRIO, S. A. F.; GESSER, G. A.; MELO, P. A. Governança Universitária: Políticas e Práticas de Integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 441-484. 2023. Disponível em: http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035. Acesso em: 05 abr. 2024.

CASQUEIRO, M. L.; IRFFI, G.; SILVA, C. C. A expansão das Universidades Federais e os seus efeitos de curto prazo sobre os Indicadores Municipais. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 25, n. 01, p. 155-177, 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772020000100009. Acesso em: 05 abr. 2024.

CASTELLA, G. M.; GABARDO, E. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **RGC - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 15, n. 60, p. 129–147, 2015. Disponível em: 10.21056/aec.v15i60.55. Acesso em: 02 maio 2025.

CATELLI, D. P.; VIEIRA, L. A. S. R. Governança pública e programas de integridade. **Revista Direito, Inovação e Regulações**, Cascavel, v. 1, n. 2, p. 40-68, 2022. Disponível em:

https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/redir/article/view/164/131. Acesso em: 24 jun. 2024.

COELHO, C. C. B. P.; NEPOMUCENO, A. M. Programas de integridade como instrumento de boa governança pública: o FCPA e o U.K. Bribery como normas inspiradoras. **Juris Poiesis**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 29, p. 65–83, 2019. Disponível em: https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/jurispoiesis/article/view/7501. Acesso em: 02 maio 2025.

COIMBRA, L. B. F.; CRUZ, M. V. G. Os programas de integridade no espelho: entre convergências e divergências. **Anais**... IX SBAP –Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/534.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance. Preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas. 2010.

COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B.; SAMPIERI, R. H. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso. 2013.

CORDEIRO, C. P. B. S.; BEZERRA, R. T. O. A corrupção sob um prisma histórico-sociológico: análise de suas principais causas e efeitos. **Revista Eletrônica Direito e Conhecimento**, Arapiraca, v. 1, n. 2, 2024. Disponível em: https://revistas.cesmac.edu.br/dec/article/view/670. Acesso em: 02 mai. 2025.

COSTA, M. M.; MARCHIORI, P. Z.; OLIVEIRA, J. S. P.; WILLE, M. F. C. **Introdução ao Método Delphi**. Curitiba: Mundo Material. 2008.

CRUZ, M. V. G.; VIOL, D. M. Planos de Integridade: legislação simbólica, mudança organizacional ou mito e cerimônia? **Anais**... VISBAP – VI Encontro Brasileiro de Administração Pública, Salvador, 2019. Disponível em: https://encurtador.com.br/O3FLS. Acesso em: 24 jun. 2024.

CURI FILHO, W. R.; WOOD JÚNIOR, T. W. Avaliação do impacto das universidades em suas comunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 496-509, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200089.

DIOS, L. B.; ZYMLER, B. **Lei Anticorrupção. Lei n°12.846/2013. Uma visão do controle externo**. Belo Horizonte: Editora Fórum. 2019.

DONADELI, P. H. M.; MENDES, R. C. L. O. A ouvidoria nas instituições de ensino superior e a efetivação do serviço educacional de qualidade. **Revista CAMINE**, Franca, v. 3, n. 2, 2011. Acesso em: 20 jun. 2025. Disponível em: https://ojs.franca.unesp.br/index.php/caminhos/article/view/377.

FERNANDES, G. A. A. L.; SANTOS, T. G. Sistema de Integridade e Compliance no Setor Público Brasileiro, FGV RIC **Revista de Iniciação Científica**, São Paulo, v. 3, 2022. DOI: https://doi.org/10.37497/revistafapad.v2i1.68. Acesso em: 15 jun. 2025.

FERNANDES-NETTO, F.; PACELLI, G. **Compliance e integridade no setor público e privado**. São Paulo: JusPodivm. 2024.

FERREIRA, R. O.; MELO, F. A. M. Due Diligence – uma abordagem voltada para a mitigação de risco no relacionamento com terceiros. **Revista FAPAD**, Curitiba, v. 2, p. 01-14, 2022. Acesso em: 20 jun. 2025. Disponível em: https://ojs.franca.unesp.br/index.php/caminhos/article/view/377.

FONSECA, A. Programa de Compliance ou Programa de Integridade, o que isso importa para o Direito brasileiro? **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, Brasília, v. 30, n. 1/2, 2018. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/items/67f1770a-aafc-477d-9fe8-30e1bfdc713a. Acesso em: 02 maio 2025.

FONSECA, J. S.; NOVAES, S. C. V. A universidade brasileira e sua função social no percurso constitucional. **Anais**... VII Congresso Nacional de Educação, Maceió, 2020. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA21_ID5314_25082020163143.pdf. Acesso em: 05 abr. 2024.

FORTINI, C.; SHERMAM, A. Governança corporativa e medidas preventivas contra a corrupção na Administração Pública: um enfoque à luz da Lei nº 13.303/2016. **Revista de Direito da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 173-184, 2016. Disponível em: https://encurtador.com.br/yiu9S. Acesso em: 02 maio 2025.

FREITAS, D.; MARQUES, J. B. V. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Revista PRÓ-POSIÇÕES**, Campinas, v. 29, n. 2, p. 389-415, 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0140.

GARCIA, T. E. M.; NOGUEIRA, M. G. S.; RAMOS, M. G. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244. 2012. DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222.

GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C.M.; MACHADO, M.R.; MELO, P.A. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 26, n. 1, p. 5-23, 2021. DOI: 10.1590/S1414-40772021000100002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREGO, R. G.; LAGO, S. M. S. Compliance relacionada ao setor público: uma revisão sistemática da literatura. RGC - **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 8, n. 1, p. e083, 2021. Disponível em: https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/83. Acesso em: 02 maio 2025.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. 4. ed. Pensilvânia: Sage Publications, 2018.

LAMBOY, C. K. de. **Manual de Compliance**. São Paulo: VIA ÉTICA. 2018.

LEAL, R. G. Controle de integridade e administração pública: sinergias necessárias. **Revista Seqüência – Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 41, n. 86, p. 148-169, 2020. DOI: https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v41n86p148.

LINSTONE, H. A.; TUROFF, M. **The Delphi method: techniques and applications**. Boston: Addison-Wesley, 1975.

MAZZON, J. F. **Adoção do Programa de Alimentação do Trabalhador pelas empresas: um estudo organizacional**. 1981. 171 f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MESQUITA, C. B. C. O que é compliance público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1.089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182, 2019. Acesso em: 28 jun. 2023. Acesso em: 24 jun. 2024. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/20587/21695.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; DA CUNHA, J. A. C. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2013. Disponível em: https://repositorio.usp.br/item/002410349. Acesso em: 20 abr. 2025.

OKOLI, C.; PAWLOWSKI, S. D. **The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications**. Information & Management, Amsterdam, v. 42, n. 1, p. 15-29. 2004. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002. Acesso em: 20 maio 2024.

OLIVEIRA, P. A. A. Essência ou aparência: o que realmente importa na implementação de programas de integridade? **Anais**... IX SBAP – IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/339.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**. Mérida, 2003. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf. Acesso em: 02 mai. 2025.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. **Convenção Interamericana contra a Corrupção**. Caracas, 1996. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-oea/documentos-relevantes/arquivos/convencao-oea. Acesso em: 02 mai. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais**. Paris, 1997. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha_com-marca.pdf. Acesso em: 02 mai. 2025.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OCDE. **Manual de integridade pública da OCDE**. 2022. Paris. Disponível em: https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt. Acesso em: 04 dez. 2024.

PAIVA, R. Integridade nas contratações públicas: uma avaliação dos programas de integridade no poder executivo federal. **Anais**... IX SBAP – IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/559.pdf. Acesso em: 24 jun. 2024.

PIRONTI, R. **Due diligence como instrumento de defesa da empresa**. Consultor Jurídico, 2018. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2018-set-01/rodrigo-pironti-due-diligence-instrumento-defesa-empresa/.

RAMINA, L. A. Convenção Interamericana Contra a Corrupção: uma breve análise. **Revista Eletrônica de Direito Internacional**, UniBrasil, Curitiba, v. 6, 2009. Acesso em: 12 abr. 2025. Disponível em: https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/21/20.

RIBEIRO, R. A. A. **Conceitos Iniciais sobre Compliance x Integridade: Legislação internacional e nacional**. Cegesp, 2023. Disponível em: https://www.cegesp.com.br/area-do-aluno/compliance-e-integridade/compliance-e-integridade-unid-01/.

SILVA, J. M. C. A integridade pública como um caminho para o Brasil alcançar uma boa governança pública. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Marechal Cândido Rondon, v. 21, n. 41, p. 29-49, 2021. DOI: 10.48075/csar.v21i41.27058. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/27058/20852. Acesso em: 24 jun. 2024.

SIMON, L. W.; SOUZA, M.L. Política de governança e gestão da integridade nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC**, Blumenau, v. 11, n. 1, 2024. Disponível em: https://rist.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/439/429. Acesso em: 05 abr. 2024.

TCU. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas**. 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/. Acesso em: 24 jun. 2024.

5 CONCLUSÕES GERAIS

O percurso investigativo sobre integridade nas Instituições Federais de Ensino Superior, desenvolvido entre 2023 e 2025, demonstra que o tema ultrapassou o estágio declaratório e passou a orientar decisões de governança, gestão de riscos e relacionamento com a sociedade. A análise dos marcos normativos que vão da Lei 12.846/2013 ao Decreto 11.529/2023 mostra que o Brasil internalizou exigências das convenções da OEA, OCDE e ONU e impôs às organizações públicas obrigações claras: instituir Unidades de Gestão da Integridade, elaborar Planos de Integridade e comprovar capacidade de prevenir, detectar e remediar irregularidades. Os instrumentos foram avaliados com rigor nesta dissertação, que combinou mapeamento sistemático da literatura, aplicação de questionário a 30 IFES classificadas no nível 'aprimorado' do IGG/TCU 2021, análise documental dos respectivos planos e validação de boas práticas por especialistas.

Os resultados confirmam evolução significativa: 67 % dos 32 indicadores de integridade foram plenamente atendidos pelas 17 IFES respondentes, valor coerente com a média de 70 % encontrada por Barreto e Vieira (2021) em órgãos federais. Houve consenso entre literatura, dados do IGG e respostas das IFES em apontar quatro pilares já consolidados. Primeiro, a existência de Comitês de Governança e Integridade presididos pela alta administração, responsáveis por aprovar políticas internas relevantes (gestão de riscos, combate à fraude, proteção de dados, enfrentamento ao assédio). Segundo, a adoção de metodologias formais de gestão de riscos alinhadas ao COSO II e à ISO 31000, fator que permitiu integrar avaliação de riscos a decisões estratégicas. Terceiro, a maturidade dos controles internos: 94 % das instituições mantêm auditoria interna independente, verificam cumprimento contratual antes do pagamento e separam funções críticas, reduzindo exposição a desvios. Quarto, a estrutura de ouvidorias e corregedorias: 100 % ofertam canais de denúncia anônimos, 90 % divulgam estatísticas e 80 % conduzem processos disciplinares com equipes capacitadas. Os quatro eixos refletem em procedimentos concretos os princípios de integridade, transparência e resposta estabelecidos pelo Decreto 9.203/2017.

Apesar desse quadro positivo, três dificuldades persistem e exigem resposta institucional. A primeira envolve *due diligence*, pois mais de metade das IFES não exigem declaração de ciência do código de ética pelos fornecedores, não realizam verificação estruturada de históricos reputacionais nem impõem cláusulas anticorrupção nos contratos. Em universos contratuais que movimentam recursos públicos oriundos do pagamento de impostos

pela sociedade, essa omissão mantém vulnerabilidades graves. A segunda reside em capacitação: apenas 35 % treinam sistematicamente servidores ingressantes e menos de 25 % incluem a alta administração nas formações.

Assim, embora políticas existam, parte do corpo funcional desconhece sua aplicação prática. A terceira diz respeito ao engajamento da liderança: manifestações públicas de apoio ao Programa de Integridade, critérios meritórios na escolha de gestores e acompanhamento efetivo das ações ainda são irregulares; metade das IFES declarou apoio apenas parcial ou pontual.

A investigação documental adiciona nuances qualitativas, dessa forma 21 práticas surgem como consolidadas, dentre elas o uso de formulários de prevenção a nepotismo, fluxos para conflitos de interesse, participação no PNPC e painéis de tratamento de denúncias. Contudo, a análise de conteúdo dos planos revelou 19 iniciativas inovadoras, nem sempre previstas em portarias, mas reconhecidas como prioritárias por especialistas. Destacam-se seis: (1) programa continuado de formação em integridade para gestores; (2) comitê gestor de proteção de dados pessoais, crítico após a LGPD; (3) equipe de resposta a incidentes cibernéticos, indispensável num cenário de ataques a sistemas acadêmicos; (4) rede de multiplicadores em gestão de riscos, que aproxima a metodologia das unidades administrativas e acadêmicas; (5) comissão permanente de avaliação prévia em contratações, que emite parecer de risco de integridade antes da assinatura contratual; (6) comissão permanente para processos de responsabilização de entes privados, permitindo aplicar a Lei nº 12.846/2013 com agilidade. As seis práticas cobrem pontos de melhorias identificados nas diretrizes de integridade relacionadas a *due diligence*, suporte da alta administração, controles internos e treinamento e, pela viabilidade técnica, podem contribuir no aperfeiçoamento dos Programas de Integridade das demais IFES.

Essa pesquisa ofereceu uma tipologia de práticas alinhada às 9 diretrizes de integridade (suporte da alta administração, gestão de riscos, código de conduta, controles internos, capacitação, canais de denúncia, investigação, *due diligence*, monitoramento), permitindo a qualquer IFES realizar autodiagnóstico e construir trilhas de melhoria graduais, a partir da utilização do Guia que orienta a implementação de um Programa e Plano de Integridade como Produto Técnico-Tecnológico (PTT), que transforma achados acadêmicos em orientações passo-a-passo, com modelos de documentos, checklists de conformidade, ações relacionadas a integridade, instruções de composição de instâncias de integridade, entre outras. O instrumento atende ao princípio da aplicação imediata exigido pelo mestrado profissional, reforça a

transferência de conhecimento para servidores e se alinha à estratégia da CGU que, desde 2018, vem trabalhando a temática de integridade nas entidades públicas.

Do ponto de vista metodológico, decorre da triangulação entre: (a) revisão sistemática de 16 artigos, (b) dados secundários do IGG/TCU e (c) percepção de seis especialistas validada em duas rodadas Delphi. A limitação principal nasce da adesão de 17, e não 30, IFES ao questionário; ainda assim, a análise qualitativa dos planos das ausentes mitigou esse viés. Os futuros devem estender a amostra às instituições nos estágios ‘inicial’ e ‘intermediário’, incorporar indicadores de efetividade, como redução de fraudes detectadas ou tempo de tramitação de denúncias e avaliar impactos do Decreto 11.529/2023 nos novos ciclos de planejamento.

A pesquisa confirmou que integridade pública nas universidades federais não é mais promessa normativa: há políticas, estruturas e resultados verificáveis. Para consolidar o salto de maturidade, porém, será necessário institucionalizar *due diligence*, profissionalizar a formação ética de gestores e converter apoio retórico da alta administração em liderança cotidiana mensurável. A adoção das seis práticas priorizadas oferece caminho direto para isso, capaz de gerar valor público, reduzir riscos de corrupção e fortalecer a confiança social nas Instituições Federais de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J.; CORREIA-NETO, J. S.; SILVA, R. B. Programas de integridade pública: um mapeamento sistemático das diretrizes, indicadores e contribuições para implementação. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 7, p. 1-27, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.7-071.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200069.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INDICADORES INTEGRIDADE

DIRETRIZ 1 - SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

1.1) Há um normativo ou documento que estipule critérios de habilidades, conhecimentos, experiência, perfil, elementos de integridade, dentre eles o não envolvimento em atos de corrupção; para a escolha dos membros que compõem a alta gestão da IFES?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

1.2) Existem normativos e/ou políticas aprovadas pela alta gestão da IFES, referentes a temática de integridade (exemplos: Plano de Integridade, Programa de Integridade, Política de Governança, Política de Gestão de Riscos, etc.)?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

1.3) A alta gestão da IFES participa e/ou participou de treinamentos na área de Integridade?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

1.4) São emitidas manifestações periódicas de apoio ao Programa de Integridade assinadas diretamente pela alta gestão da IFES?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

DIRETRIZ 2 - GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE

2.1) Há registros da realização por parte da IFES de uma gestão de riscos de Integridade?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

2.2) A IFES realiza o levantamento de riscos dos eventos relacionados aos processos decisórios e/ou estratégicos da Instituição?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

2.3) A IFES possui mecanismos de controle que facilitem a identificação e análise dos casos suspeitos de má administração dos recursos públicos, a partir da gestão do orçamento e das contratações?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

2.4) Há registros de que os protocolos de identificação, avaliação e tratamento de riscos de integridade foram realizados nos últimos 12 meses pela IFES?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

DIRETRIZ 3 - CÓDIGO DE CONDUTA E PRÁTICAS DE COMPLIANCE

3.1) A IFES possui Comissão de Ética formalmente instituída?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

3.2) A IFES possui Código de Ética e Conduta próprio?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

3.3) Caso a IFES possua um Código de Conduta e Ética próprio, o documento menciona a possibilidade de aplicação de sanções para aqueles que cometerem violações éticas/legais, independentemente do cargo ou função ocupado .,pelo(a) infrator(a)?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

3.4) Caso a IFES possua seu Código de Ética e Conduta próprio, a mesma realiza ações de divulgação do mesmo, em canais internos e externos, a fim de repassar seu conteúdo a todos os servidores e prestadores de serviço terceirizados nos últimos 12 meses?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

DIRETRIZ 4 – CONTROLES INTERNOS

4.1) A IFES possui uma unidade de auditoria interna formalmente estruturada, com competências claramente definidas, que se reporte apenas à instância máxima de governança da organização?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

4.2) A IFES possui regras que exigem a verificação do cumprimento do objeto do contrato para realização do pagamento?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

4.3) A IFES possui regras que estabelecem a segregação de funções, de modo a não concentrar o poder decisório em uma única unidade?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

DIRETRIZ 5 – TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

5.1) A IFES dispõe de planejamento para realização de treinamentos e capacitações relacionadas à promoção da ética e integridade?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

5.2) A instância responsável pelo programa de integridade participa do planejamento, elaboração, aplicação e/ou contratação dos treinamentos e capacitações sobre temas de integridade?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

5.3) Os novos servidores recebem necessariamente capacitação sobre ética e integridade no serviço público antes de iniciar suas funções?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

5.4) Foram adotadas estratégias para divulgar ostensivamente e periodicamente os valores e padrões de conduta aplicados pela IFES nos últimos 12 meses?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

DIRETRIZ 6 – CANAIS DE DENÚNCIA (OUVIDORIAS)

6.1) A IFES disponibiliza canais para realização de denúncias (ouvidorias) tanto para os seus servidores quanto para o público em geral?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

6.2) A IFES presta tratamento adequado a todo tipo de manifestação, seja denúncia, reclamação, elogio ou sugestão e indica expressamente que os canais de denúncia podem ser utilizados para realização de denúncias relacionadas à corrupção e demais irregularidades?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

6.3) Os canais de denúncia disponíveis indicam expressamente as garantias de proteção oferecidas aos denunciantes e possibilitam o acompanhamento da apuração?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

6.4) Nos últimos 12 meses a IFES realizou ações de divulgação dos canais de denúncia?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

DIRETRIZ 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS

7.1) A IFES possui unidade de correição (corregedoria) instituída, cuja função precípua seja a apuração de irregularidades praticadas por agentes públicos para aplicação de possíveis sanções?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

7.2) Os responsáveis pela aplicação de sanções, seja a agentes públicos, seja a pessoas jurídicas, são devidamente capacitados para exercer essa função em específico?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

7.3) As pessoas que compõem a corregedoria participam dos eventos promovidos pela Instância de Integridade?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

DIRETRIZ 8 – DUE DILIGENCE

8.1) Nas minutas contratuais da IFES há cláusula estabelecendo a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção, incluindo a previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento (cláusula anticorrupção)?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

8.2) A IFES solicita que os terceiros contratados declarem expressamente estarem cientes da existência do Código de Ética ou Conduta da instituição?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

8.3) Nos últimos 12 meses foram estabelecidas e divulgadas regras claras e procedimentos no que diz respeito à integridade nas interações público-privadas e o relacionamento de agentes públicos com interessados, pessoas e instituições privadas?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

DIRETRIZ 9 – MONITORAMENTO E AUDITORIA

9.1) A IFES possui uma instância interna (UGI – Unidade de Gestão de Integridade) formalmente constituída responsável exclusivamente pelo programa de integridade?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

9.2) Existem servidores dedicados exclusivamente às atividades relacionadas ao programa de integridade (servidores nomeados para trabalhar exclusivamente na UGI – Unidade de Gestão de Integridade) dotados de garantias expressas que possibilitam o exercício das suas atribuições com independência e autoridade?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

9.3) O responsável pela Unidade de Gestão de Integridade (UGI) possui como prerrogativa a possibilidade de se reportar diretamente ao nível hierárquico mais elevado da organização?

SIM NÃO ATENDE PARCIALMENTE

OBSERVAÇÃO:

“NÃO” – Não atende (ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação).

“SIM” - Atende (evidência formal de implementação da prática indicada).

“ATENDE PARCIALMENTE” - Atende parcialmente (prática prevista programaticamente, mas até então não implementada OU implementada parcialmente).

APÊNDICE B – RODADA 1 MÉTODO DELPHI

Pesquisa Boas Práticas de Integridade nas IFES

B I U

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "Refletindo sobre as Boas Práticas de Integridade Adotadas pelas IFES", desenvolvida como parte dos requisitos do Mestrado em Administração Pública da UFRPE. O objetivo deste estudo é analisar e avaliar as boas práticas de integridade identificadas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), buscando compreender seu potencial de implementação e replicação em outros Programas de Integridade dessas instituições.

A cada etapa da pesquisa, será apresentada uma BOA PRÁTICA de INTEGRIDADE, acompanhada de uma breve explicação sobre seu conceito, aplicabilidade e a importância dessa prática para o fortalecimento da integridade no contexto das IFES. Boas práticas de integridade são ações, procedimentos ou iniciativas reconhecidas por promoverem a ética, a transparência e a prevenção de desvios, contribuindo para a construção de ambientes institucionais mais íntegros e confiáveis.

Sua participação consiste em avaliar, enquanto especialista, cada boa prática apresentada utilizando uma escala de percepção de importância de 1 a 5, onde 5 significa MUITO IMPORTANTE e 1 significa NADA IMPORTANTE, indicando se você considera que a prática analisada é realmente uma boa prática, passível de ser implementada e replicada em outras IFES. Após cada avaliação, você pode justificar sua resposta, tecer comentários ou emitir sugestões, contribuindo assim para o aprofundamento da análise.

A participação é voluntária e as informações fornecidas serão tratadas com total sigilo e confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. O tempo estimado para o preenchimento deste formulário é de aproximadamente 20 minutos.

Em caso de dúvidas ou para mais informações, entre em contato pelo e-mail: fernando.jalbuquerque@ufrpe.br.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Atenciosamente,
Fernando José de Albuquerque
Mestrando em Administração Pública
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

1) É importante implementar o Termo de Comprometimento com a Integridade e a Conduta Ética *

Documento formal assinado por membros da alta gestão e dos órgãos colegiados, estabelecendo compromisso explícito com os princípios de integridade institucional. A prática atua como mecanismo de sensibilização e exemplo para a liderança, fortalecendo a cultura organizacional e demonstrando o comprometimento com padrões éticos e a governança.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

2) É importante implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências e Integridade para Gestores *

Este programa visa aprimorar as competências gerenciais dos líderes institucionais, incluindo conteúdos específicos sobre integridade. A iniciativa fortalece a liderança ao orientar gestores para decisões alinhadas com os valores organizacionais e princípios éticos.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

3) É importante implementar a Comissão de Direitos Humanos *

A Comissão de Direitos Humanos constitui uma boa prática que amplia o escopo da integridade ao promover a dignidade humana no ambiente universitário. Por meio de políticas inclusivas, ações educativas e eventos de conscientização, a comissão fortalece a cultura institucional de respeito aos direitos fundamentais, demonstrando o compromisso com a integridade, o respeito mútuo e a justiça social na comunidade acadêmica.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

4) É importante implementar a Cartilha de Ética Pública *

A Cartilha de Ética Pública é um material informativo destinado a divulgar princípios éticos e diretrizes de conduta entre os servidores. Esta ferramenta pedagógica contribui para a compreensão dos valores éticos na universidade, facilitando o acesso ao conhecimento e promovendo o engajamento com as práticas de integridade.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

5) É importante implementar o Minuto da Ética *

O "Minuto da Ética", é uma prática de estratégia de comunicação que promove a divulgação regular de conteúdos sobre ética no site institucional, é uma ação educativa que cria um canal acessível para fortalecer a cultura de integridade e estabelece um processo contínuo de sensibilização do Código de Conduta e Ética da IFES.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

6) É importante implementar o Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais *

O Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais é um colegiado especializado responsável por estabelecer normas e diretrizes para o tratamento de dados pessoais na instituição, assegurando o cumprimento da legislação de proteção de dados e promovendo a cultura de privacidade na organização.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

7) É importante implementar uma Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos *

A Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos (ETIR) atua na proteção contra ameaças digitais, desenvolvendo ações preventivas e de pronta resposta a incidentes. A iniciativa visa garantir a segurança da informação e a continuidade dos serviços institucionais, fortalecendo a integridade no ambiente digital da IFES.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

8) É importante implementar o Controle Compartilhado de Bolsas *

A prática do controle compartilhado de bolsas consiste na utilização de um banco de dados integrado entre as pró-reitorias. Essa prática permite o acompanhamento conjunto das concessões, evitando a acumulação indevida de benefícios e fortalecendo a transparência e a conformidade às normas institucionais. Além disso, contribui para uma gestão mais ética e eficiente dos recursos públicos destinados a bolsas.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

9) É importante implementar a Formação de Multiplicadores com Conhecimento em Gestão de Riscos *

A formação de multiplicadores em gestão de riscos é uma estratégia para disseminar o conhecimento sobre a temática na IFES. Para tanto, gestores indicam servidores das unidades acadêmicas e administrativas para atuarem como interlocutores junto à Unidade de Gestão de Riscos, incluindo questões relacionadas à integridade. Esses multiplicadores recebem capacitação específica em gestão de riscos, conforme o Plano Anual de Capacitação institucional. Essa abordagem descentraliza o conhecimento, amplia o alcance das políticas de integridade e fortalece a implementação das práticas de gestão de riscos na organização.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

10) É importante implementar o Boletim de Integridade *

O Boletim de Integridade é um instrumento para aprimorar a comunicação interna. Publicado periodicamente (em média trimestralmente) no site institucional e nas redes sociais, o boletim divulga informações relevantes sobre integridade, fortalecendo o diálogo e a transparência entre a universidade e sua comunidade acadêmica e administrativa.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

11) É importante implementar o Painel de Monitoramento do Tratamento de Denúncias *

O Painel de Monitoramento do Tratamento de Denúncias é uma ferramenta digital que possibilita o acompanhamento em tempo real do status das manifestações recebidas pela Ouvidoria. Essa prática amplia a transparência do processo, facilita o controle institucional e permite que cidadãos e comunidade acadêmica acompanhem o andamento de suas demandas. A iniciativa reforça a accountability e evidencia o compromisso da IFES com a gestão eficiente e transparente das denúncias.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

12) É importante implementar a Câmara de Prevenção, Mediação e Resolução de Conflitos *

Trata-se de uma instância especializada com a finalidade de promover o diálogo e a mediação autocompositiva para solucionar conflitos entre servidores, terceirizados, estudantes, fornecedores e cidadãos, no âmbito acadêmico e administrativo. Sua atuação é preventiva e educativa, contribuindo para a melhoria da convivência institucional e a redução da judicialização de conflitos internos. A existência dessa câmara evidencia o compromisso das IFES com um ambiente acadêmico harmonioso e colaborativo.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

13) É importante implementar o Painel de Entregas e Acompanhamento de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (PAD) *

O painel de entregas e acompanhamento de sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (PAD) é um instrumento digital disponível no site da IFES. Ele apresenta dados atualizados mensalmente sobre processos disciplinares, tais como saldo anterior, novas entradas, casos em análise e saldo final por período. Esta ferramenta promove transparência ativa e permite que a sociedade acompanhe a eficiência institucional no tratamento das sindicâncias e PADs.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

14) É importante implementar o Termo de Ajustamento de Conduta *

O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) é um procedimento administrativo consensual, previsto pela Portaria Normativa CGU nº 27/2022, utilizado para solucionar conflitos decorrentes de infrações disciplinares de menor gravidade. Esta prática contribui para a otimização de recursos públicos, ao evitar a tramitação de processos administrativos disciplinares extensos. A adoção do TAC caracteriza uma abordagem contemporânea de resolução de conflitos, priorizando a correção de condutas de maneira ágil e educativa.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

15) É importante implementar a Comissão Permanente de Avaliação Prévia em Contratações Públicas *

Esta comissão realiza uma avaliação criteriosa, utilizando checklists para verificar o CNAE, histórico judicial, capacidade técnica e econômica dos fornecedores, atribuindo-lhes um Grau de Risco de Integridade (GRI). Como resultado, fornecedores são classificados em baixo, médio ou alto risco, sendo vedadas contratações com familiares de servidores em cargos de confiança e podendo haver restrições para fornecedores de alto risco. A prática reforça a prevenção de irregularidades nas contratações públicas e amplia a segurança jurídica nos processos licitatórios, atendendo à diretriz de diligências prévias (*due diligence*) nas relações com terceiros e fornecedores.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

16) É importante implementar a Comissão Permanente para Processos de Responsabilização de Entes Privados (Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica – PAR) *

A Comissão Permanente para Processos de Responsabilização de Entes Privados é formada por um colegiado especializado na aplicação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), responsabilizando pessoas jurídicas por atos lesivos ao patrimônio público ou aos princípios da administração pública. A referida Comissão conduz processos administrativos com possível aplicação de sanções como multas, publicação extraordinária da decisão condenatória e obrigação de reparação de danos. Sua existência reforça a capacidade das IFES de responsabilizar empresas em casos de práticas corruptivas e de promover maior integridade nas relações público-privadas.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

17) É importante implementar o Cruzamento de Dados para Identificar Relações de Parentesco *

Trata-se de uma prática viável de implementação, que consiste no cruzamento de dados para identificar possíveis relações de parentesco entre contratados e fiscais de contrato. Essa análise, conduzida por amostragem a partir da comparação de sobrenomes, visa detectar vínculos familiares irregulares que possam caracterizar nepotismo ou conflito de interesses. A prática fortalece a transparência e contribui para o cumprimento dos princípios da impessoalidade e moralidade administrativa nas IFES.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

18) É importante implementar a Declaração de Não Impedimento para Fiscais de Contrato *

Os servidores que atuam como Fiscal de Contrato, devem atestar formalmente por escrito, mediante uma declaração, a ausência de impedimentos legais para o exercício da função. Esta prática objetiva identificar conflitos de interesse, vínculos familiares e outras situações que possam afetar a imparcialidade da fiscalização contratual. A declaração fortalece a transparência e confiabilidade no acompanhamento e controle de contratos públicos nas IFES, já que o servidor assume responsabilidades administrativas, civis e penais em caso de omissão ou falsidade nas informações prestadas.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

19) É importante implementar os Agentes de Integridade *

Os Agentes de Integridade estão ligados às unidades organizacionais e atuam como multiplicadores das práticas de integridade, funcionando como elo entre suas unidades e a gestão central. Recebem capacitação especializada e contribuem para a implementação do Programa de Integridade, participando de discussões, decisões e orientando a execução de ações em suas áreas de atuação. A adoção do Agente de Integridade representa uma estratégia de descentralização e difusão das práticas de integridade na estrutura organizacional das IFES.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

APÊNDICE C – RODADA 2 MÉTODO DELPHI

Prezado(a) especialista,

Agradeço, inicialmente, por sua valiosa colaboração na etapa anterior desta pesquisa, especialmente na validação e avaliação da importância das boas práticas de integridade nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Sua expertise foi fundamental para qualificar este estudo e enriquecer a discussão sobre a promoção da integridade nessas instituições.
Conforme a avaliação dos especialistas, as 19 boas práticas de integridade analisadas apresentaram médias que evidenciam sua relevância para o contexto das IFES, conforme demonstrado na tabela abaixo.
Nesta última etapa, solicitamos sua contribuição para a priorização dessas práticas. Por gentileza, selecione as 10 boas práticas de integridade que, em sua opinião, devem ser consideradas prioritárias para a sua IFES, levando em consideração as características e necessidades específicas da instituição. Para isso, marque um "X" na coluna "PRIORIDADES" da tabela abaixo. Ressaltamos que é necessário escolher apenas 10 boas práticas, conforme a realidade do instituto em que atua.
Sua participação é essencial para o êxito deste estudo e para o fortalecimento de estratégias de integridade nas IFES. Reforçamos que todas as informações coletadas serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradeço, mais uma vez, por sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Fernando José de Albuquerque
Mestrando em Administração Pública
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

ITEM	BOA PRÁTICA	MÉDIA DE IMPORTÂNCIA	PRIORIDADES
1	**Termo de Comprometimento com a Integridade e a Conduta Ética**	**5,0**	
2	**Programa de Desenvolvimento de Competências e Integridade para Gestores**	**5,0**	
3	**Comissão de Direitos Humanos**	**4,7**	
4	**Cartilha de Ética Pública**	**4,7**	
5	**Minuto da Ética**	**4,8**	

6	**Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais**	**4,8**	
7	**Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos**	**4,8**	
8	**Controle Compartilhado de Bolsas**	**4,7**	
9	**Formação de Multiplicadores com Conhecimento em Gestão de Riscos**	**4,8**	
10	**Boletim de Integridade**	**4,8**	
11	**Painel de Monitoramento do Tratamento de Denúncias**	**4,8**	
12	**Câmara de Prevenção, Mediação e Resolução de Conflitos**	**4,8**	
13	**Painel de Entregas e Acompanhamento de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (PAD)**	**4,5**	
14	**Termo de Ajustamento de Conduta**	**4,8**	
15	**Comissão Permanente de Avaliação Prévia em Contratações Públicas**	**5,0**	
16	**Comissão Permanente para Processos de Responsabilização de Entes Privados (Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica – PAR)**	**5,0**	
17	É importante implementar o **Cruzamento de Dados para Identificar Relações de Parentesco**	**5,0**	
18	É importante implementar a **Declaração de Não Impedimento para Fiscais de Contrato**	**5,0**	
19	É importante implementar os **Agentes de Integridade**	**5,0**	

APÊNDICE D – ARTIGO MAPEAMENTO SISTEMÁTICO

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA: UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DAS DIRETRIZES, INDICADORES E CONTRIBUIÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO

O presente artigo foi publicado na revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales, como demonstra a figura 1 e encontra-se disponível no Apêndice B.

Figura 2 – Publicação de artigo na revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales



Fonte: ALBUQUERQUE, F. J. de; CORREIA-NETO, J. da S.; SILVA, R. B. da. Programas de integridade pública: um mapeamento sistemático das diretrizes, indicadores e contribuições para implementação. Contribuciones a Las Ciencias Sociales, v. 17, n. 7, p. 01-27, e8149. 2024. https://doi.org/10.55905/revconv.17n.7-071