COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

EL CUMPLIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE GOVERNANZA EM LAS UNIVERSIDADES FEDERALES

COMPLIANCE AS A GOVERNANCE TOOL IN FEDERAL UNIVERSITIES

Celso Reic URBIETA[1]
e-mail: celsoreic@hotmail.com

Deusdete Junior SANTOS[2]
e-mail: deusdetejsantos@ufgd.edu.br

Kellcia Rezende SOUZA[3]
e-mail: kellciasouza@ufgd.edu.br

Como referenciar este artigo:

Urbieta, C. R., Santos, D. J., & Souza, K. R. (2026). Compliance como instrumento de governança em Universidades Federais. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, *30*, e026003. https://doi.org/10.22633/rpge.v30i00.20884

| **Submetido em**: 29/01/2026
| **Revisões requeridas em**: 10/02/2026
| **Aprovado em**: 15/02/2026
| **Publicado em**: 27/02/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

ARTIGO SUBMETIDO AO SISTEMA DE SIMILARIDADE

[1]Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados – MS – Brasil. Mestre em Administração Pública (Profiap – UFGD).
[2]Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados – MS – Brasil. Mestre em Administração Pública (Profiap – UFGD).
[3]Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados – MS – Brasil. Doutora em Educação Escolar Universidade Estadual Paulista (Unesp - Araraquara) e Docente dos Programas de Pós-Graduação em Educação e Administração Pública da UFGD.

(cc) BY-NC-SA

RESUMO: O objetivo da investigação consiste em analisar os programas de integridade, como instrumentos de *compliance*, das universidades federais que apresentaram índices aprimorados de governança pública, conforme levantamento do TCU publicado em 2021. Para tanto, pavimentada por uma abordagem qualitativa, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e documental, cujas fontes documentais foram os planos de integridade de três universidades federais: Universidade Federal de Lavras (UFLA); Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). A análise dos dados, mediante indicadores, revelou que os planos das três instituições atendem às dimensões de integridade, com exceção das dimensões de suporte da alta gestão e das práticas de capacitação para a comunidade universitária nos documentos da UFRN e da UFMS. Ressalta-se, então, que o plano de integridade da UFLA pode ser considerado um referencial para nortear outras instituições, sobretudo, as que dispõem de índices iniciais de governança pública.

PALAVRAS-CHAVE: *Compliance*. Gestão Universitária. Governança pública. Integridade. Política educacional.

RESUMEN*: El objetivo de esta investigación es analizar los programas de integridad, como instrumentos de cumplimiento, de las universidades federales que presentaron índices mejorados de gobernanza pública, según una encuesta del TCU (Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil) publicada en 2021. Para ello, mediante un enfoque cualitativo, se desarrolló una investigación bibliográfica y documental, cuyas fuentes documentales fueron los planes de integridad de tres universidades federales: Universidad Federal de Lavras (UFLA); Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN); y Universidad Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). El análisis de los datos, mediante indicadores, reveló que los planes de las tres instituciones atienden las dimensiones de integridad, con excepción de las dimensiones de apoyo de la alta dirección y de las prácticas de desarrollo de capacidades para la comunidad universitaria en los documentos de la UFRN y la UFMS. Por lo tanto, se destaca que el plan de integridad de la UFLA puede considerarse un referente para orientar a otras instituciones, especialmente aquellas con índices iniciales de gobernanza pública.*

PALABRAS CLAVE*: Cumplimiento. Gestión Universitaria. Gobernanza Pública. Integridad. Política Educativa.*

ABSTRACT*: The objective of this investigation is to analyze the integrity programs, as* compliance *instruments, of federal universities that presented improved public governance indices, according to a survey by the TCU (Brazilian Federal Court of Accounts) published in 2021. To this end, using a qualitative approach, a bibliographic and documentary research was developed, whose documentary sources were the integrity plans of three federal universities: Federal University of Lavras (UFLA); Federal University of Rio Grande do Norte (UFRN); and Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS). The data analysis, using indicators, revealed that the plans of the three institutions meet the dimensions of integrity, with the exception of the dimensions of senior management support and capacity-building practices for the university community in the documents of the UFRN and the UFMS. It is therefore highlighted that the UFLA integrity plan can be considered a benchmark to guide other institutions, especially those with initial public governance indices.*

KEYWORDS*: Compliance. University Management. Public Governance. Integrity. Educational Policy.*

(cc) BY-NC-SA

Introdução

A corrupção, nas instituições públicas, se constitui em um problema endêmico e histórico no Brasil. O enfrentamento dessas práticas, em seus diferentes níveis e dimensões, na administração pública passou a figurar como pauta crescente no fim do século XX e nas primeiras décadas do século XXI. Considerando esse cenário, o *compliance* se apresenta como uma alternativa institucional de prevenção da corrupção na esfera pública. Trata-se, pois, de um instrumento que busca combater práticas ilícitas na medida em que reforça a transparência e possibilita a responsabilização de condutas ilegais.

O termo *compliance* que, em razão da inovação prevista pela Lei n. 12.846/2013[4] (Brasil, 2013), incentiva a elaboração de programas de integridade e governança. Tal lei dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil pela prática de atos contra a administração pública. Logo, se vê que o escopo do *compliance* está vinculado, portanto, à transparência, a criação de canais de ouvidoria e a obtenção de dados que possibilitam a identificação dos problemas nas organizações. "A implementação de Programas de *Compliance* é fundamental para fortalecer a prestação de contas, prevenir a ocorrência de irregularidades e garantir que os recursos públicos sejam geridos de forma responsável" (Cordeiro, 2025, p. 18).

No Brasil, a regulamentação do Decreto n. 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, é considerada um marco ao se estabelecer como um normativo específico que regulamenta as particularidades do tema. O Decreto define, então, a governança pública como um "conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade" (Brasil, 2017). Também estabelece a integridade como um princípio de governança pública.

Esse Decreto trouxe para o âmbito da administração pública federal brasileira o debate sobre o termo *compliance*. "Um termo emprestado da língua inglesa, que, de maneira simples, significa a adoção de um conjunto de ações para cumprir o que determinam as leis, normas, regulamentos e diretrizes" (Silva & Brunozi Júnior, 2024, p. 2). Subsidiados pelos referidos autores, adotaremos, na presente investigação, que o *compliance* compreende a implementação de programas de integridade. Desse modo, os termos *compliance* e integridade podem ser utilizados como semelhantes, a depender do conteúdo. Como afirma Barreto e Vieira (2021, p. 443):

[4] Lei que 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 (Brasil, 2013).

(cc) BY-NC-SA

> a política de integridade é um processo contínuo que envolve identificação das exigências éticas, administrativas e legais, análise e mitigação dos riscos de não conformidade e adoção das medidas preventivas e corretivas necessárias. A prevenção e a detecção de irregularidades devem integrar o dia a dia das organizações públicas e ser parte obrigatória para análise das políticas públicas, … requisito para elevar a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Em conformidade com a legislação vigente, as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem implementar recursos, princípios e instrumentos de governança. Dentre as instituições da administração pública, encontram-se as Instituições de Ensino Superior Federal (IESF), incluídas as Universidades Públicas Federais, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), sendo regidas pela legislação do setor público e, desse modo, precisam assegurar, de modo ético, a transparência a (*disclosure*), a prestação de contas (*accountability*) e o cumprimento das leis (*compliance*).

Oliveira Junior et al. (2024, p. 2) ponderam que, se por um lado há uma ampliação de arranjos, instrumentos e mecanismos de compliance na administração pública brasileira, ainda que concentrados na esfera federal de governo, por outro, ainda, na literatura das ciências políticas, "é tímido o debate crítico sobre os desafios conceituais, as limitações metodológicas, os resultados efetivamente alcançados e os conflitos e acomodações de interesses e visões que marcam suas trajetórias, além da possibilidade de novos horizontes", o que requer investigações que coloquem o problema em evidência empírica.

Nesse contexto, a presente pesquisa objetiva analisar os programas de integridade, como instrumentos de *compliance*, das universidades federais que apresentaram índices aprimorados de governança pública, conforme levantamento do TCU publicado em 2021.

Para tanto, a partir de uma abordagem qualitativa, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e documental, cujas fontes selecionadas compreendem: a) bibliográficas: artigos científicos da base dados *Scientific Electronic Library Online* (Scielo); b) documentais: planos de integridade de três universidades federais (Universidade Federal de Lavras – UFLA; Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS). A sistematização do trato analítico dos dados ocorreu mediante a interlocução crítica dos indicadores mensurados nos documentos com as fontes bibliográficas.

(cc) BY-NC-SA

Compliance na gestão pública

Compreender o conceito de *compliance* não é um ato simples, pois, popularmente, tende a estar atrelado a outros conceitos, como sinônimo de governança e de suas variações. Segundo Santos Junior (2021, p. 53), a "expressão *Compliance* deriva do verbo inglês *to comply*, podendo ser considerado como o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir". As origens do *compliance* vinculam a fenômeno da globalização, no século XX, quando o setor corporativo empresarial passou a se integrar devido às transações internacionais que se ampliaram. O documento, que é considerado o marco oficial do tema, o Relatório Cadbury[5], é do ano de 1992. A partir disso, várias empresas começaram a criar departamentos internos próprios para *compliance* (Santos Junior, 2021).

No Brasil, o termo *compliance*, foi assimilado, por vezes, como sinônimo de outra dimensão de governança, a *accountabillity*. Conforme Urbieta (2022), *accountabillity* é uma definição relacionada a quando as pessoas são responsabilizadas pelas operações e pelo sucesso dos programas e instituições que estão sob seu controle. Já o *compliance* compreende a busca por instrumentos que permitam que aquele comando legal, em sentido amplo, seja devidamente materializado e coloque em funcionamento um processo ou um sistema.

Oliveira e Pisa (2015) apresentam uma ilustração associativa dos termos que facilita a sua compreensão. Para os autores, no âmbito da administração pública, ética e integridade são consideradas *compliance*. Já a transparência e a prestação de contas são dimensões de *accountability.* Nessa direção, *accountability* pressupõe uma definição vinculada ao controle social, ou seja, um atributo habilitado para desencadear mecanismos de responsabilização junto à gestão pública. *Compliance*, por sua vez, pode ser considerado, inclusive, como um instrumento de *accountability*, pois trata-se de uma "das bases da governança ao implantar meios para assegurar a conformidade com normas, leis e políticas internas e externas, ao passo que fortalece a cultura do ambiente ético por meio de controles internos e aumento da transparência" (Oliveira & Pisa, 2015, p. 1270).

Cumpre registrar que no âmbito das normativas da administração pública brasileira, o *compliance* é tratado por programas de integridade, onde se refere à conformidade com os requisitos de compromissos das instituições. Logo, os programas de integridade se propõem a assegurar a conformidade com os princípios éticos (ética) e a observância das leis e normas aplicáveis (*compliance*) (Vieira & Barreto, 2019).

[5] O Relatório Cadbury foi uma publicação, do ano de 1992, com recomendações sobre as melhores práticas de governança corporativa par ao Reino Unido.

(cc) BY-NC-SA

Cordeiro (2025, p. 28) também esclarece que, principalmente, no Brasil, a tradução do *compliance* está relacionada à integridade, conformidade e cumprimento de normativas. Todavia, restringir o conceito apenas à tradução literal da conformidade não permite que o fenômeno seja compreendido na sua abrangência, pois "não se trata apenas de um estado estático de conformidade, mas sim de um estado dinâmico, que envolve um compromisso contínuo com a criação e manutenção de um sistema estruturado de políticas, controles internos e procedimentos dentro de uma organização".

> *Compliance* não deve ser confundido com o simples cumprimento normativo, pois compreende um conjunto de padrões e procedimentos éticos e legais, que regulam não apensas o comportamento organizacional, mas a conduta de seus colaboradores … Portanto, o *compliance* possui natureza sistêmica, sendo compreendido como um conjunto estruturado de procedimentos direcionados à mitigação de riscos, fortalecimento da ética organizacional e a promoção da sustentabilidade, garantindo proteção das atividades organizacionais. (p. 28)

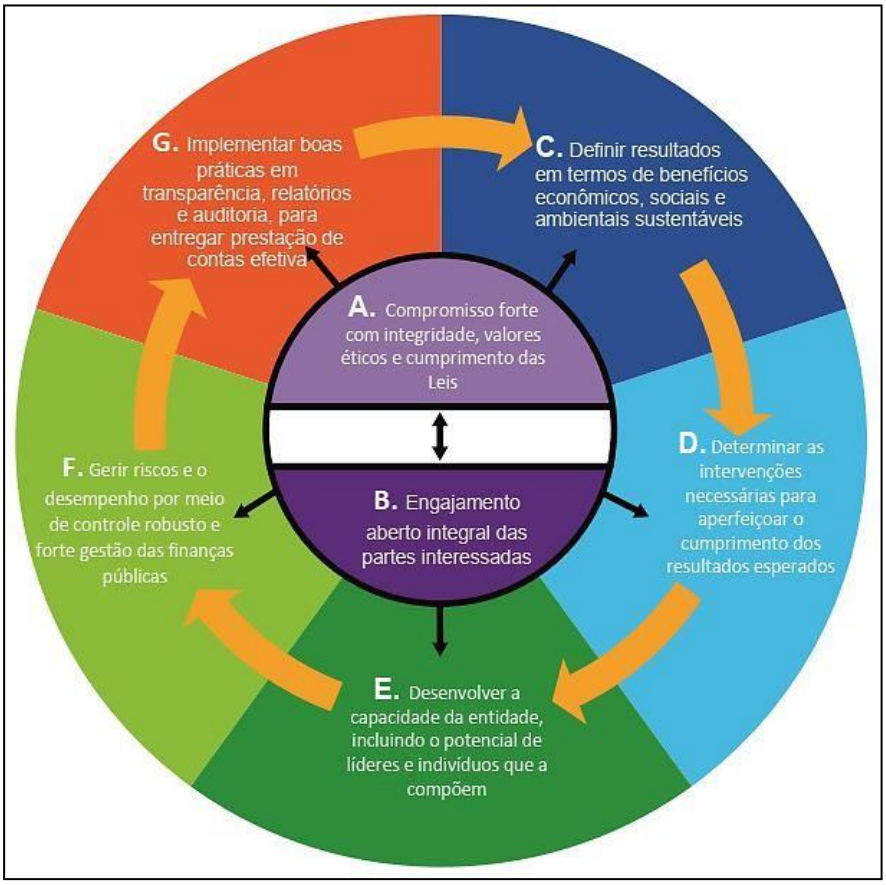
Desse modo, o *compliance* não está delimitado ao mero cumprimento de normatizações, mas à implementação de várias ações que asseguram a melhoria institucional, e isso reflete desde "as relações institucionais, tanto no âmbito interno, entre funcionários e gestores; quanto externo, abrangendo sociedade, investidores e demais partes interessadas" (Cordeiro, 2025, p. 29). Mostra-se, assim, como um sistema complexo e organizado de procedimento de controle que busca, em suma, prevenir, detectar e corrigir os atos que não estejam de acordo com os fundamentos da empresa e instituição ou infrinjam, de alguma forma, regramentos morais ou legais.

No tocante, especificamente, a gestão pública, pode-se observar que o *compliance* consiste "na adesão estrita às regras e regulamentos estabelecidos, assegurando a conformidade legal e ética das atividades governamentais. Trata-se de um conceito multifacetado, que abrange desde ações preventivas para evitar violações até a resposta adequada em caso de não conformidade" (Pereira & Pereira, 2023, p. 24).

Santos Junior (2021) salienta que o *compliance* deve ser um princípio elementar de governança. Nessa direção, apresenta, didaticamente, conforme a Figura 1, os princípios de boa governança. Na ilustração, evidencia, como eixo, o compromisso das instituições com o cumprimento das leis a partir de valores éticos como o pontapé inicial da engrenagem de uma governança exitosa.

(cc) BY-NC-SA

Figura 1
Princípios de Governança na Gestão Pública



Nota. Santos Junior (2021, p. 50).

No entender de Almeida (2018), os princípios que regem o *compliance* na administração pública são a ética, a integridade e a transparência. A ética governamental objetiva resguardar que as ações da gestão sejam tomadas considerando o interesse público; a integridade, por sua vez, assegura a confiança da sociedade nas instituições públicas; e, por fim, a transparência, permite que a sociedade tenha subsídios para monitorar e avaliar todas as ações da gestão.

Considerando os aspectos abordados, o *compliance* versa sobre a organização de processos que adota medidas eficazes que previnam, detectem e combatam atos que não estejam em conformidades com a ética, a integridade, a governança, a legislação e a finalidade almejada pela instituição. Assim, "a aderência estrita a regulamentos, aliada à promoção de uma cultura de integridade, contribui para fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas, garantindo que estas atendam aos interesses coletivos de forma responsável e eficaz" (Pereira & Pereira, 2023, p. 25).

(cc) BY-NC-SA

> O *compliance* deve ser utilizado como uma ferramenta essencial de controle, proteção e prevenção contra práticas ilícitas, fraudes, desvios éticos e atos de corrupção. Sua aplicação eficaz permite que as organizações adotem uma postura proativa na identificação e mitigação de riscos, fortalecendo sua governança e promovendo uma cultura organizacional baseada na ética e na responsabilidade institucional. (Cordeiro, 2025, p. 29)

No contexto das universidades, o *compliance* precisa ser estruturado a governança institucional e, desse modo, contextualizado à realidade e às particularidades da natureza e da finalidade das Instituições de Ensino Superior (IES). Essas instituições, portanto, mesmo com suas particularidades e desafios, precisam dar respostas à sociedade, aprimorando a governança, de modo a prevenir condutas ilícitas, assegurar padrões éticos e ampliar a qualidade dos serviços públicos prestados.

Compliance nas universidades federais

As universidades federais, enquanto organizações públicas, podem aperfeiçoar os seus processos de gestão mediante a adoção de princípios e práticas de governança, como instrumentos de *compliance*, contribuindo para maior efetividade, controle e transparência institucional. No entender de Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025, p. 439), "a implementação de mecanismos formais de governança não apenas fortalece a gestão, como também atende às exigências normativas que regulam a administração pública federal", ou seja, efetivam-se práticas de *compliance*.

Como integrantes do serviço público federal, as universidades federais brasileiras estão sob avaliação do Tribunal de Contas da União (TCU)[6] quanto às suas boas práticas de governança e gestão no setor público, bem como também são acompanhadas e orientadas pelas diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU), que consiste no órgão de controle interno do Governo Federal e responsável por ações voltadas para a defesa do patrimônio público e para o incremento da transparência da gestão.

Em convergência com o Decreto n° 9.203/2017, a CGU, em 2019, publicou a Portaria CGU nº 57/2019, que alterou a Portaria CGU nº 1.089/2018. Essa disposição legal estabeleceu as orientações para a estruturação, a execução e o monitoramento de programas de integridade

[6] O Tribunal de Contas da União (TCU) é órgão fiscalizador criado no ano de 1890. Independente e autônomo, a sua função é o de controle externo do governo federal e auxílio do Congresso Nacional na missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira do país. Ele é responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade.

(cc) BY-NC-SA

nos órgãos e entidades da administração pública federal — direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019).

A Portaria nº 57/2019 da CGU, que orienta a estruturação de programas de integridade em instituições da administração pública, traz como definição destes programas o "conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança" (Brasil, 2019). O documento registra que, para os seus efeitos práticos, as instituições precisam considerar:

> I - Programa de Integridade: conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta;
> II - Risco para a Integridade: vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição;
> III - Plano de Integridade: documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente. (Brasil, 2019)

A própria CGU, em 2015, já havia emitido documento orientador sobre o tema, intitulado "Guia de Integridade Pública". O Guia, voltado para a atuação dos gestores, teve o objetivo de prescrever diretrizes a serem implementadas na administração pública com o intuito de direcionar a entrega dos resultados dos serviços esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente, bem como de mitigar a ocorrência de corrupção e desvios éticos no âmbito de seu órgão ou entidade (Cordeiro, 2025).

Nessa perspectiva, o "Guia de Integridade Pública" da CGU, estabelece dimensões que devem ser consideradas nas políticas institucionais para materializar a integridade, quais sejam: a) conhecer a instituição; b) estimular um comportamento íntegro; c) investir na seleção e formação dos dirigentes; d) definir regras claras na interação público-privada; e) ser transparente; f) escutar e envolver as partes interessadas; g) gerenciar de forma eficaz riscos e controles; h) identificar e punir responsáveis por desvios; e i) instituir uma instância interna de integridade (Cordeiro, 2015).

O TCU, por sua vez, não só tem atuado como órgão fiscalizador e de controle externo do governo, como, também, tem procurado contribuir com o aperfeiçoamento da governança pública ao realizar, desde 2017, avaliações abrangentes de governança em órgãos e entidades

(cc) BY-NC-SA

da administração pública federal. Para tanto, sistematiza o processo de unificação dos dados coletados por índices de governança.

> no campo da normalização sobre governança pública na política brasileira, tem-se o destaque do papel primordial do TCU, que é considerado um embrião governamental indutor do conceito para os serviços públicos do país e, consequentemente, para a formulação de diretrizes de boa governança. Destaca-se, portanto, o seu protagonismo na elaboração de uma série de documentos sobre a governança pública e sua atuação nas avaliações de órgãos e instituições públicas em relação às práticas de governança. (Santos Junior & Souza, 2022, p. 1552)

Em pesquisa realizada por Santos Junior (2021), na qual analisou os dados do relatório do TCU publicados em 2021, identifica-se que, de um universo total de 63 instituições avaliadas, apenas 3 universidades federais alcançaram o estágio aprimorado de governança: a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), a Universidade Federal de Lavras (UFLA) e a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), conforme Quadro 1.

Quadro 1
Estágios de Governança pública das Universidades Federais

Estágio		Intervalo da faixa	Universidades	nº	%
Inicial	**Inexpressivo**	0 a 14,99%	UFMA; UFSB	2	3,2
	Iniciando	15 a 39,99%	UFAL; UNILAB; UFBA; UNIFESSPA; UFSC; UFRJ; UFOPA; UFPR; UTFPR; UFGD; UFRR; UNIFAL-MG; UFCSPA; UFES; UFCG; UFS; UFF; UFAC; UFTM; UFRB; UFOB; UFJF; UFRRJ; UFSCar; UFOP; UFERSA.	26	41,3
Intermediário		40 a 70%	UNILA; UFVJM; UFPB; UNIFEI; UFPE; UFABC; UFSJ; UFPA; FURG; UFPI; UFV; UFPel; UFSM; UFMG; UFT; UNIFAP; Univasf; UFRGS; UFMT; UFAM; FUB; UFC; UFCA; UFU; UFG; UNIFESP; UNIR; UFRA; UNIPAMPA; UniRIO; UFRPE; UFFS	32	50,8
Aprimorado		70,01 a 100%	UFRN; UFLA; UFMS.	3	4,8

Nota. Santos Junior (2021, p. 95).

(cc) BY-NC-SA

Considerando, então, a regulamentação da Portaria CGU nº 57/2019 e as diretrizes de orientações para programas de integridade, cumpre analisar as políticas institucionais das três universidades que figuram com índice de governança aprimorado, conforme o TCU: UFRN, UFLA e UFMS. As três instituições existem há mais de três décadas e estão localizadas em três regiões diferentes, sendo a UFRN na região Nordeste e instituída em 1960 pela Lei Federal n. Lei Federal nº 3.849/1960; a UFLA na região Sudeste e criada pela Lei Federal nº 8.956/1994; e, na região Centro-Oeste, a UFMS, regulamentada pela Lei Federal nº 6.674/1979. Logo, tratam-se de universidades com histórico e envergadura acadêmica, administrativa e política.

As três instituições dispõem de páginas digitais oficiais específicas para acessar, didaticamente, as informações sobre a governança universitária, bem como, documentação atualizada. Todavia, ao levantar os planos de integridade, a UFRN não disponibilizou o seu plano mais recente no site[7]. Mesmo informando que o seu plano de integridade do período de 2025-2028 foi aprovado nas instâncias colegiadas, o documento para essa análise corresponde ao de 2018, já o da UFMS e da UFLA estão disponíveis e ambos compreendem o período de 2025-2027.

Procedendo à análise dos documentos, foram empregados oito indicadores de análise (Quadro 2), definidas a partir das normativas da CGU (Brasil, 2015; 2019) e, também, na sistematização de Barreto e Vieira (2021), quais sejam: 1) Suporte da alta administração; 2) Gestão de riscos à integridade; 3) Código de conduta e práticas de *compliance*; 4) Controles internos; 5) Treinamento e comunicação; 6) Canais de denúncia (Ouvidorias); 7) Investigações Internas; e 8) Monitoramento e Auditoria.

Quadro 2
Resultado de indicadores de integridade das Universidades Federais

Indicadores	UFMS	UFLA	UFRN
Suporte de alta administração	—	✓	—
Gestão de riscos à integridade	✓	✓	✓
Código de conduta e práticas de *compliance*	✓	✓	✓
Controles internos	✓	✓	✓
Treinamento e comunicação	—	✓	—
Canais de denúncia	✓	✓	✓

[7] Disponível em: https://www.ufrn.br/governanca/politicas-e-planos#documentosPlanos.

(cc) BY-NC-SA

Investigações Internas	✓	✓	✓
Monitoramento e Auditoria	✓	✓	✓

Legenda:
✓ - Indicador identificado
__ - Indicador parcial ou não identificado
Nota. Elaboração própria com base nos planos de integridade da UFRN (2018), UFLA (2025) e UFMS (2025).

No Quadro 2, nota-se que as três instituições dispõem, em seus planos de integridade, do cumprimento da totalidade dos indicadores, com exceção da UFMS e da UFRN nos indicadores de suporte da alta administração e o de treinamento e comunicação. Destaca-se, então, a robustez de detalhamento do plano da UFLA que, comparativamente aos demais, apresenta um elevado número de produção normativa interna, altos índices de implementação de práticas e instrumentos para subsidiar o planejamento mediante dados de monitoramento e avaliação.

Os resultados da análise de dados empíricos também revelam desafios relacionados aos indicadores de suporte a alta gestão, como, também, de treinamento e comunicação. O suporte à alta gestão relaciona-se às dimensões de critérios de escolha da alta gestão; à aprovação de políticas pela alta gestão e à sua participação em treinamentos de integridade. Enquanto essas dimensões estavam explícitas no Plano de Integridade da UFLA, os documentos da UFMS e da UFRN não traziam ações dessa natureza, inclusive, sem evidenciar elementos relacionados à participação da alta gestão em práticas formativas voltadas para a política de integridade.

Não por acaso, esse dado está em sincronia com o limite identificado no indicador referente ao Treinamento e comunicação, que também recai sobre as duas instituições, a UFMS e a UFRN. O indicador de Treinamento e comunicação compreende as dimensões de capacitações para a implementação do programa, participação da unidade responsável pela gestão de integridade na definição de treinamentos, a capacitação de novos servidores, o planejamento e a divulgação das capacitações.

Barreto e Vieira (2021) ilustram que a formação da gestão de integridade institucional representa um desafio que não só compromete a política da governança do órgão público, como inviabiliza a materialização pedagógica de uma cultura de integridade entre os diferentes atores que fazem parte da instituição. O plano de integridade da UFLA reitera essa necessidade, ao registrar que é preciso:

(cc) BY-NC-SA

> **reforçar essa cultura de integridade** e excelência é o que nos permite formar profissionais não apenas tecnicamente capacitados, mas também comprometidos com a transformação social. Acreditamos que o verdadeiro papel de uma universidade pública é gerar conhecimento acompanhado de princípios éticos e uma atuação responsável, sempre voltada ao bem comum. (UFLA, 2025, p. 7)

Para Gesser et al. (2023, p. 453), a integridade deve estar enraizada na cultura das instituições. Por isso, a política de integridade institucional não pode prescindir de uma formação contínua que objetive a conscientização, a prevenção de riscos e as mudanças de condutas irregulares. A governança universitária "não pode secundarizar ações de *compliance* que gerem "conduta íntegra, honesta e de responsabilidade com a coisa pública, para todos os líderes e colaboradores".

Desse modo, a efetivação da totalidade dos planos de integridade não representa, apenas, uma aderência protocolar de comprimento da legislação, mas, sim, a promoção de uma governança sistêmica e efetiva, contribuindo para mitigar os riscos de ocorrência dos mais diversos tipos de oportunismo, como fraude, corrupção, conflito de interesse etc. (Barreto & Vieira, 2021, p. 445).

Considerações finais

O *compliance*, representado nessa investigação, também pela terminologia de integridade, compreende uma dimensão fundamental e estratégica para assegurar a governança nas instituições universitárias, à medida que congrega ações destinadas "à prevenção, detecção, responsabilização e remediação de fraudes e atos de corrupção, promovendo uma cultura organizacional pautada na ética, na transparência e na integridade da gestão universitária" (UFLA, 2025, p. 7).

Considerando a relevância de uma política de *compliance* nas universidades federais, a pesquisa empreendida permitiu revelar que as três instituições investigadas dispõem de planos de integridade, que representam uma das dimensões para chancelar a instituição com índice aprimorado de governança. Logo, a UFMS, a UFRN e a UFLA, apresentam observância a quase todos os indicadores relacionados às dimensões de materialidade da integridade. Todavia, os desafios esbarram, no caso da UFMS e da UFRN, na carência de formação da alta gestão e na ausência de evidências das práticas de capacitação para a comunidade universitária. Ressalta-

(cc) BY-NC-SA

se, por outro lado, que o plano de integridade da UFLA pode ser considerado um referencial para nortear e subsidiar outras instituições, sobretudo, as que dispõem de índices iniciais de governança pública.

A gestão da integridade na administração pública brasileira é resultado de políticas recentes, expressas em normativas que instituíram e regularam o tema. Assim sendo, a pauta da integridade, como dimensão de governança, traz consigo uma série de ações inovadoras que devem ser absorvidas pela gestão pública, e isso implica desde ações voltadas para a gestão de recursos humanos até o gerenciamento dos riscos e dos controles internos. Em razão de sua abrangência na totalidade institucional e da contemporaneidade de sua demanda, o fenômeno requer a ampliação de pesquisas com foco, sobretudo, na implementação dessas práticas e em saber se os resultados traduzem a garantia de melhorias na gestão e, consequentemente, nos serviços públicos destinados à sociedade, como é o caso da educação.

(cc) BY-NC-SA

REFERÊNCIAS

Almeida, C. A. (2018). *Compliance na administração pública: Um estudo na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Lavras]. Repositório UFLA.

Barreto, R. T. de S., & Vieira, J. B. (2021). Os programas de integridade pública no Brasil: Indicadores e desafios. *Cadernos EBAPE.BR, 19*(3). https://doi.org/10.1590/1679-395120200069

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

Brasil. (2017). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm

Brasil. (2019). *Portaria CGU nº 57, de 4 de janeiro de 2019*. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para a estruturação de programas de integridade no âmbito da administração pública federal. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864

Castro, M. C. C. S., Cunha, J. V. A. da, & Barbosa Neto, J. E. (2025). Institucionalização da governança pública organizacional na Universidade Federal de Minas Gerais. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança, 28*(esp.), 437–467.

Cordeiro, E. (2020). *Programa de compliance público: Avaliação da maturidade em uma universidade estadual* [Dissertação de mestrado, Universidade do Oeste do Paraná]. Repositório Unioeste.

Gesser, G. A., Cardoso, T. L., Cário, S. A. F., & Melo, P. A. (2023). Governança universitária: Políticas e práticas de integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança, 26*(3), 441–484. https://doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035

Oliveira Junior, T. M. de, Rodrigues, K. M., Midlej e Silva, S. A., & Bergue, S. T. (2024). Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: Desafios conceituais e horizontes possíveis. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania, 29*(1). https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.92312

Oliveira, A. G. D., & Pisca, B. J. (2015). IGovP: Índice de avaliação da governança pública: Instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública, 49*(5), 1263–1290. https://doi.org/10.1590/0034-7612136179

Pereira, A. F., & Pereira, L. D. D. (2023). Compliance na gestão pública: Perspectivas filosóficas acerca da transparência e integridade no setor público. *Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, 9*(2), 22–37. https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0073/2023.v9i2.10060

(cc) BY-NC-SA

Santos Junior, D. (2021). *A governança pública na gestão da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Grande Dourados]. Repositório UFGD.

Santos Junior, D., & Souza, K. R. (2022). A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, 17*(3), 1532–1557. https://doi.org/10.21723/riaee.v17i3.17085

Silva, S. J. C. da, & Brunozi Júnior, A. C. B. (2024). Compliance e isomorfismo mimético da lei anticorrupção nos estados brasileiros. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *29*(1). https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.90353

Universidade Federal de Lavras. (2025). *Portaria normativa da Reitoria nº 195, de 12 de junho de 2025*. Dispõe sobre a aprovação do Plano de Integridade da Universidade Federal de Lavras referente ao triênio 2025–2027. https://ugi.ufla.br/plano-integridade

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2025). *Resolução nº 619, de 27 de agosto de 2025*. Aprova o Plano de Integridade 2025–2027 da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. https://www.ufms.br/comite-de-gestao-de-integridade-riscos-e-controle-interno/gestao-de-integridade/plano-de-integridade/

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (2018). *Resolução nº 59, de 29 de novembro de 2018*. Aprova o Programa de Integridade da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65475/3/UFRN_2018_PLANO.pdf

Urbieta, C. R. (2022). *Compliance como instrumento de governança pública para a Câmara Municipal de Jateí/MS* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Grande Dourados]. Repositório UFGD.

Vieira, J. B., & Barreto, R. T. de S. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Enap.

(cc) BY-NC-SA

CRediT Author Statement

- **Reconhecimentos**: Universidade Federal da Grande Dourados.
- **Financiamento**: O desenvolvimento da pesquisa não constou com fonte financiadora.
- **Conflitos de interesse**: Não.
- **Aprovação ética**: Como as fontes de análise são bibliográficas e documentais, a pesquisa dispensa parecer do comitê de ética.
- **Disponibilidade de dados e material**: As fontes dos dados estão disponíveis nos sites.
- **Contribuições dos autores**: Trata-se de um trabalho em que a maioria dos dados são oriundos das dissertações de Mestrado em Administração Pública da (UFGD) intituladas: "*Compliance* como Instrumento de Governança Pública para a Câmara Municipal de Jateí/Ms" de Celso Reic Urbieta (1° Autor) e "A Governança Pública na Gestão da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)" de Deusdete Junior santos (2° Autor). A orientação de ambas as dissertações de mestrado ficou sob responsabilidade de Kellcia Rezende Souza (3° Autora) que, também, participou da elaboração do artigo contribuindo com análises recentes sobre o tema em questão que foram acrescidas para a publicação.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação
Revisão, formatação, normalização e tradução

(cc) BY-NC-SA