



A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Renato Aparecido Gomes de Oliveira

BRASÍLIA, DF

2025



A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Renato Aparecido Gomes de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Programa de Pós-Graduação
em Governança e Inovação em Políticas
Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de
Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas, como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Governança e Inovação em Políticas
Públicas.

Orientadora: Professora Doutora Beatriz
Fátima Morgan

Área de concentração: Governança e
inovação em políticas públicas
Linha de pesquisa: Governança pública e
terceiro setor

BRASÍLIA, DF

2025



Renato Aparecido Gomes de Oliveira

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Programa de Pós-Graduação
em Governança e Inovação em Políticas
Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de
Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas, como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Governança e Inovação em Políticas
Públicas.

Data da defesa: 17/07/2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Beatriz Fátima Morgan – Orientadora
PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Clesia Camilo Pereira – Examinador interno
PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Dalila Martins Viol – Examinador externo
ID Global

Professora Doutora Ludmila de Melo Souza – Examinador suplente
PPG-GIPP/UnB



Agradecimentos

Muitos contribuíram para que eu pudesse estar diante de uma banca buscando um título de mestre, afinal como diz o poeta, todos os que passam em nossas vidas levam um pouco de nós e deixam um pouco de si. Mas nessa jornada há aqueles que são especiais. Então, gostaria de agradecer aos meus professores, todos que, em algum momento, contribuíram com a minha formação. Nesse quesito, um lugar especial está reservado para a minha orientadora, professora dra. Beatriz, que me guiou durante a pesquisa com carinho e firmeza.

Agradeço aos colegas de UnB, especialmente àqueles que me ajudaram se dispondo a ler, sugerir e criticar o trabalho, sempre me incentivando.

Agradeço a meus pais, Valdivino e Francisca pois, apesar de todas as dificuldades que passaram durante a vida e, mesmo sendo analfabetos, conseguiram compreender a importância da educação. Ter um filho pós graduado certamente lhes dá a certeza de missão cumprida. Meu pai, que infelizmente já não está nesse plano, certamente estaria explodindo de orgulho, assim como minha mãe está.

Agradeço também à família que eu constituí, minha esposa e meus filhos. A Renata, que por diversas vezes adiou seus compromissos pra que eu pudesse me dedicar ao mestrado e elevou minha moral quando as dificuldades me fizeram ter vontade de desistir. Ao Maicon e ao Davi que são minha inspiração e meu estímulo para me tornar uma pessoa melhor a cada dia. Quantas vezes eu ouvi um deles dizendo ao outro “faz silêncio que o papai tá estudando”. Amo vocês.

E finalmente a Deus, que tem me dado força e saúde para permanecer firme em meus propósitos.



RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso examina a implementação de programas de integridade pública, com foco na Universidade de Brasília. Tais programas consistem em um conjunto de procedimentos destinados a assegurar o cumprimento das normas legais, promover a gestão de riscos, ampliar a transparência e sustentar uma conduta ética que privilegie o interesse público em detrimento do ganho pessoal. O objetivo central da pesquisa foi analisar o estágio atual de institucionalização do programa de integridade da universidade, considerando que a efetividade e a eficácia desses programas dependem da internalização de seus princípios na cultura organizacional. O estudo fundamenta-se na teoria institucional, especialmente no modelo trifásico proposto por Tolbert e Zucker (1999) — habitualização, objetificação e sedimentação. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa de estudo de caso, com a utilização de análise documental e entrevistas semiestruturadas. Os dados foram examinados por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2020). Os resultados indicam que, embora o programa tenha alcançado a fase de habitualização, enfrenta desafios significativos para avançar à objetificação e encontra-se distante da sedimentação. Tais limitações decorrem, em grande parte, do apoio inconsistente da alta administração, de falhas nos processos de comunicação, de restrições orçamentárias e de uma cultura organizacional ainda não plenamente alinhada aos valores do programa. Como produto técnico-tecnológico, esta dissertação propõe um projeto de consultoria voltado ao fortalecimento do engajamento da alta gestão, ao aprimoramento das estratégias de comunicação, à otimização da alocação de recursos e ao fomento de uma cultura ética que favoreça o avanço da institucionalização do programa de integridade.

Palavras-chave: programas de integridade, institucionalização, universidade.



ABSTRACT

This dissertation examines the implementation of public integrity programs, with a focus on the University of Brasília. These programs comprise a set of procedures aimed at ensuring compliance with legal norms, promoting risk management, enhancing transparency, and sustaining ethical conduct that prioritizes the public interest over personal gain. The central objective of the research was to analyze the current stage of institutionalization of the university's integrity program, considering that the effectiveness and efficiency of such programs depend on the internalization of their principles within the organizational culture. The study is grounded in institutional theory, particularly the three-phase model proposed by Tolbert and Zucker (1999)—habitualization, objectification, and sedimentation. Methodologically, a qualitative case study approach was adopted, combining document analysis and semi-structured interviews. The data were examined using Bardin's (2020) content analysis technique. The results indicate that although the program has reached the stage of habitualization, it faces significant challenges in advancing to objectification and remains far from achieving sedimentation. These limitations are largely due to inconsistent support from senior management, communication failures, budgetary constraints, and an organizational culture that is not yet fully aligned with the program's values. As a technical-technological product, this dissertation proposes a consultancy project aimed at strengthening senior management engagement, improving communication strategies, optimizing resource allocation, and fostering an ethical culture conducive to advancing the institutionalization of the integrity program.

Keywords: compliance programs, institutionalization, university.



Lista de Figuras

Figura 1 – Processo de institucionalização	21
Figura 2 – Estrutura de Governança da Universidade de Brasília	27
Figura 3 – Organograma DPO	30
Figura 4 – Representação da Análise <i>bow-tie</i>	32

Lista de Quadros

Quadro 1 - Instrumentos internacionais dos quais o Brasil é signatário	15
Quadro 2 – Instâncias de Integridade da UnB	31

Lista de Siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGU	Advocacia Geral da União
AUD	Auditoria Interna
CAD	Conselho de Administração
CGU	Controladoria Geral da União
CONSUNI	Conselho Universitário
DPO	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional
FAQ	<i>Frequently asked questions</i> (Perguntas frequentes)
FUB	Fundação Universidade de Brasília
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IGC	Índice Integrado de Governança e Gestão Pública
ISO	Organização Internacional de Padronização
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
OGU	Ouvidoria Geral da União
ONU	Organização das Nações Unidas
OUV	Ouvidoria
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PF/UnB	Procuradoria Jurídica
RUF	Ranking Universitário Folha
SFC	Secretaria Federal de Controle Interno
SIPEF	Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal
SITAI	Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal
SOX	Lei Sarbane-Oxley
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UGI	Unidade de Gestão de Integridade
UnB	Universidade de Brasília



SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	11
2.1 Introdução	11
2.2 Revisão da Literatura	14
2.2.1 Programas de Integridade Pública.....	14
2.2.2 Teoria da Institucionalização	19
2.3 Metodologia	23
2.4 Caso: a Universidade de Brasília e seu programa de integridade	26
2.4.1 A UnB e sua estrutura de governança	26
2.4.2 A UnB e seu Programa de Integridade.....	28
2.5 Análise das entrevistas	33
2.5.1 Origem e motivação	33
2.5.2 Desenvolvimento do programa	34
2.5.3 Apoio da Alta Administração.....	35
2.5.4 Comunicação e treinamentos.....	37
2.5.5 Recursos humanos, tecnológicos e financeiros.....	39
2.5.6 Mudanças comportamentais e percepção do programa	41
2.5.7 Gestão de Riscos	43
2.5.8 Ouvidoria e tratamento de denúncias	44
2.5.9 Desafios na percepção dos entrevistados	46
2.6 Discussão	50
2.7 Conclusão.....	55
CAPÍTULO 3 – PROJETO DE CONSULTORIA.....	57
3.1 Referencial teórico	57
3.2 Diagnóstico	58
3.3 Proposta de intervenção	60
3.4 Metodologia de trabalho	63
3.5 Cronograma e entregáveis	63
3.6 Resultados esperados, aplicabilidade e impacto potencial.....	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.....	71
APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	72

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A crescente demanda por transparência, responsabilidade e ética na gestão pública tem impulsionado a adoção de mecanismos de governança e integridade em diversas esferas do governo (LOBO e FERREIRA, 2022). No Brasil, marcos legais como a Lei Anticorrupção, a Lei das Estatais e, de forma mais específica para a administração federal direta, autárquica e fundacional, o Decreto nº 9.203/2017, estabeleceram a obrigatoriedade da implementação de programas de integridade (BRASIL, 2012; BRASIL, 2013; BRASIL, 2017). Esses programas representam um conjunto estruturado de medidas voltadas à prevenção, detecção e remediação de fraudes, corrupção, desvios éticos e outras irregularidades, buscando fortalecer a confiança nas instituições públicas e garantir o uso adequado dos recursos (CGU, 2018; BRASIL, 2023).

A Universidade de Brasília, uma das maiores e mais importantes universidades federais do país (Folha, 2024; Unirank 2024), inserida neste contexto regulatório, implementou seu programa de integridade em 2019. Contudo, a mera existência formal de políticas e estruturas de *compliance* não assegura, por si só, sua efetividade prática. A literatura especializada, como apontado por Viol (2021) e Lobo e Ferreira (2022), enfatiza que, para gerar resultados concretos e promover uma mudança cultural duradoura, é fundamental que esses programas estejam institucionalizados, ou seja, incorporados às rotinas, valores e práticas cotidianas da organização.

A teoria institucional, em particular o modelo desenvolvido por Tolbert e Zucker (1999), oferece uma ferramenta capaz compreender como novas práticas são adotadas, difundidas e se tornam parte integrante e legítima das organizações. As autoras atentam para o fato de que, em geral, a pergunta sobre uma rotina ou procedimento estar institucionalizado é respondida de maneira binária, ou seja, está ou não está. Já o modelo proposto descreve um processo que evolui por estágios, sendo o primeiro a habituação, que corresponde à formalização inicial, seguido da objetificação, momento em que há a criação de consenso e significado compartilhado e, finalmente, a sedimentação quando a prática se torna natural e se perpetua. Isto posto, a presente pesquisa busca compreender em que estágio de institucionalização se encontra o programa de integridade da UnB e quais fatores facilitam ou dificultam sua progressão através desses estágios, aspecto entendido como essencial para avaliar sua realidade presente e identificar caminhos para seu aprimoramento.

Assim, este estudo se reveste de relevância acadêmica ao aplicar o referencial da teoria institucional a um caso concreto de implementação de programa de integridade em uma grande universidade pública federal, contribuindo para o campo de estudos sobre governança e *compliance* no setor público brasileiro. Adicionalmente, possui relevância prática ao se apresentar como um estudo de caso capaz de fornecer um diagnóstico aprofundado sobre o processo de institucionalização do programa de integridade na UnB, oferecendo *insights* que podem subsidiar a tomada de decisão dos gestores da universidade e de outras instituições públicas que enfrentem desafios semelhantes na consolidação de seus programas.

No âmbito da administração pública, a OCDE (2022) entende que os programas de integridade são essenciais para a solidificação das democracias. Ademais, conforme Carvalho et al. (2021) são elementos importantes para a sustentabilidade das organizações, indo além da obrigatoriedade legal, consistindo em um conjunto de procedimentos que se propõem a mitigar riscos e preservar valores éticos. Apesar do exposto, Nazaré (2022) afirma que o tema é ainda pouco debatido na academia.

Diante desse cenário, o objetivo central que orienta esta pesquisa, analisar o estágio institucionalização do programa de integridade na universidade de Brasília, os seguintes objetivos específicos serão perseguidos: identificar as ações e estruturas implementadas pela UnB no âmbito do referido programa; analisar a percepção de atores-chave quanto à sua implementação, funcionamento e desafios; avaliar os avanços alcançados na tentativa de institucionalização e; identificar os fatores que facilitam ou dificultam esse processo. Por fim, serão propostas recomendações em um produto técnico¹ — um projeto de consultoria — a fim de contribuir para o aprofundamento da institucionalização do programa.

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa, configurada como um estudo de caso. A escolha desse método de pesquisa justifica-se pela possibilidade de investigar em profundidade um fenômeno complexo em seu contexto real (YIN, 2015). Após o aprofundamento teórico em livros e artigos científicos e na legislação pertinente foi efetuada uma coleta de dados envolvendo duas fontes principais: documentos institucionais como normativos internos, planos e

¹ O Produto técnico tecnológico – PTT - é requisito obrigatório do Programas de Pós-graduação em Governança e Inovação de Políticas Públicas

relatórios de integridade e entrevistas semiestruturadas com participantes selecionados por seu envolvimento e conhecimento sobre o programa de integridade da universidade.

A análise dos dados das entrevistas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2020), buscando identificar categorias e temas emergentes relacionados ao processo de institucionalização. A interpretação dos dados foi guiada pelo referencial teórico da teoria institucional, com foco no modelo trifásico de Tolbert e Zucker (1999).

A escrita foi organizada em três capítulos sendo o capítulo 1 esta Introdução onde são apresentados a contextualização do tema, a relevância do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos, a metodologia empregada e a estrutura geral do trabalho. O Capítulo 2 descreve a revisão da literatura sobre programas de integridade pública e a teoria institucional, a Legislação referente ao tema, o detalhamento contextual do programa de integridade da UnB e a análise e discussão dos dados empíricos coletados nas entrevistas, culminando nas conclusões sobre o estágio de institucionalização do programa na universidade. O Capítulo 3 apresenta o produto técnico, uma proposta detalhada de projeto de consultoria, fundamentada no diagnóstico realizado no capítulo 2, com a sugestão de ações concretas para apoiar a UnB no aprofundamento da institucionalização de seu programa de integridade.

A implementação efetiva de um Programa de Integridade em uma universidade pública, como a UnB, pode gerar impactos sociais significativos ao promover uma cultura organizacional baseada na ética, na transparência e na responsabilidade, conforme recomendações da OCDE (2022). Conforme destacado por Andreisová (2016) e Viol (2021), a institucionalização de práticas de integridade transcende o cumprimento formal de normas, influenciando diretamente o comportamento dos agentes públicos e fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições. Ao mitigar riscos de corrupção e desvios de conduta, o programa contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, reforçando o papel da universidade como promotora do bem público. Além disso, segundo a OCDE (2022), programas de integridade são fundamentais para a consolidação das democracias, pois ampliam a accountability e a participação cidadã, criando um ambiente mais justo e equitativo. Assim, os reflexos sociais vão além do ambiente universitário, alcançando a sociedade como um todo por meio da formação de profissionais mais conscientes e comprometidos com valores éticos.

CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

2.1 Introdução

No Brasil, o movimento pela adoção de mecanismos de integridade pública passou a tomar forma com a promulgação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. Essa legislação, ao responsabilizar empresas e servidores por atos lesivos contra a administração pública, promoveu uma transformação cultural e normativa no setor (SILVA e BRUNOZI JÚNIOR, 2024). Posteriormente, a Lei 13.303/2016 instituiu o estatuto das empresas públicas, mistas e suas subsidiárias exigindo destas a adoção dos princípios de governança (BRASIL, 2016). O Decreto 9.203/2017, por sua vez, estabeleceu aos entes públicos federais a obrigação de implementar políticas de governança fundamentadas na capacidade de resposta, integridade, melhoria regulatória, prestação de contas, responsabilidade e transparência. Mais precisamente em seu artigo 19, o decreto determina que órgãos e entidades da administração federal direta, autárquica e fundacional deverão instituir programas de integridade (BRASIL, 2017). Segundo De Araujo, Dos Santos e Xavier (2019) os programas de integridade são também conhecidos como programas de *compliance*. Dessa forma, nesse estudo, as duas terminologias serão utilizadas como sinônimos.

De acordo com Carvalho et al. (2021) os programas de *compliance* consistem em um conjunto de ferramentas e controles implementados em uma organização com o propósito de assegurar o cumprimento das obrigações legais e de conduta. Esses programas não apenas promovem a conformidade com as leis, mas também atuam como um mecanismo estratégico que deve ser colocado em prática com o objetivo de mitigar riscos, preservar valores éticos e promover a sustentabilidade organizacional. O IBGC (2023) afirma que os programas de *compliance* devem contar com um aparato de recursos empregados na prevenção, detecção e correção de desvios éticos. Destaca ainda que a criação de programas de integridade é imperativa, visto que é a busca das entidades em praticar o que ela se propõe e dela se espera em termos de regras, propósitos, valores e princípios. Dessa forma, os programas devem “alinhar a atuação de todos na organização com os princípios, valores e propósito dela e promover uma cultura de integridade” (IBGC, 2023 p. 65).

O Decreto 9.203/2017 prescreve que os programas de integridade, compulsórios para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional no âmbito federal, devem ser elaborados considerando os seguintes eixos: apoio da alta administração; criação de uma unidade ou setor responsável pela sua implementação; análise e gestão de riscos de integridade; e monitoramento contínuo. Segundo a OCDE (2022) o compromisso da alta administração assegura que a cultura de integridade seja absorvida por toda a estrutura. Uma vez alcançado esse comprometimento os gestores deverão designar um setor responsável pelo programa. Esta unidade irá avaliar as estruturas existentes como canais de denúncia e comissão de ética, fortalecê-las e/ou criá-las conforme o caso e então aprovar um plano de integridade CGU (2018).

Para além do exposto no parágrafo anterior, Andreisová (2016) destaca que, em um passado recente, possuir um programa de *compliance* bem estruturado e documentado era considerado suficiente. Atualmente, entretanto, é necessário que ele seja posto em prática. Na mesma direção Viol (2021) reforça que a mera existência de um programa de integridade formal não o torna apto a alterar a realidade, para isso é necessário que esteja institucionalizado. De acordo com Lobo e Ferreira (2022), programas de *compliance* estão sendo desenvolvidos no setor público; entretanto, ainda é necessário avançar na sua institucionalização. Para que isso ocorra, gestores e demais partes interessadas precisam ser capacitados e normas institucionais precisam ser estabelecidas.

Dado o pressuposto de que os programas de *compliance* precisam estar institucionalizados para se tornarem efetivos e eficazes, este estudo adotará o modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999) a fim de compreender o processo de institucionalização do programa de integridade da Universidade de Brasília. Segundo as autoras, a institucionalização de comportamentos em organizações e grupos sociais ocorre em três estágios: habitualização, objetificação e sedimentação. A habitualização é caracterizada pela experimentação de novos ritos e estruturas organizacionais e sua formalização. A objetificação ocorre quando esses comportamentos, já formalizados, alcançam algum consenso entre os tomadores de decisão, seja por meio de evidências ou pelo isomorfismo decorrente do sucesso de determinadas práticas. Nesse estágio intermediário é comum a existência de grupos resistentes às mudanças. Por fim, na sedimentação esses novos comportamentos ou estruturas, ao superarem as resistências, se perpetuam ao longo do tempo e consolidam-se como práticas institucionalizadas.

Portanto o objetivo central da presente pesquisa é analisar o estágio de

institucionalização do programa de integridade na Universidade de Brasília. Como objetivos específicos o estudo buscará identificar as ações e estruturas implementadas pela UnB no âmbito do referido programa, analisar a percepção de atores-chave quanto à sua implementação, funcionamento e desafios, avaliar os avanços alcançados na tentativa de institucionalização e identificar os fatores que facilitam ou dificultam esse processo;

Adiante, serão apresentados a legislação referente aos programas de integridade pública, bem como a sua conexão com diplomas internacionais e um breve histórico de sua evolução. Em seguida serão trazidas algumas discussões existentes na literatura sobre programas de integridade, a teoria institucional preconizada por Tolbert e Zucker (1999), a descrição dos métodos utilizados no estudo e o panorama sobre o programa de *compliance* da Universidade de Brasília.

A partir do capítulo 2.5 serão demonstradas a análise das entrevistas realizadas com os colaboradores selecionados, uma discussão sobre os achados e uma conclusão. E no capítulo 3 será apresentada uma proposta de intervenção a fim de sedimentar o programa de integridade na UnB.

2.2 Revisão da Literatura

Em face dos problemas de corrupção e perda de credibilidade nas instituições que vêm ocorrendo em escala global, os conceitos de governança e *compliance*, surgidos no ambiente corporativo têm sido empregados, mais recentemente, na administração pública (DE ARAUJO, DOS SANTOS e XAVIER, 2019). A governança, segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023), é um arcabouço de princípios, regras e processos que orientam e monitoram as entidades. Neto (2021) afirma que seu surgimento remonta aos anos 1950 nos Estados Unidos, no âmbito das empresas privadas, tendo ganho maior importância a partir da criação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em 2002. A publicação da SOX ocorreu numa clara resposta a casos de fraude financeira ocorridos em grandes empresas. Ainda segundo Neto (2021), no Brasil a governança adquiriu visibilidade a partir de 1995 com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

Já o termo *compliance*, originário do verbo inglês *to comply*, refere-se à conformidade com leis e regulamentos, tanto internos quanto externos, no âmbito das instituições (CARVALHO et al. 2021). Para a Organização Internacional de Padronização (ISO) essa conformidade é a base para uma entidade ser bem-sucedida e sustentável (ABNT, 2021). Lobo e Ferreira (2022) reforçam essa ideia ao afirmar que o *compliance* é o alicerce da boa governança com base em princípios técnicos, focando no bem geral em detrimento de interesses pessoais.

Adiante serão explorados os programas de integridade pública e o processo de institucionalização.

2.2.1 Programas de Integridade Pública

De acordo com a OCDE (2022) programas de integridade pública são vistos como instrumentos para a consolidação das instituições democráticas e a promoção de uma governança eficaz. Esse resultado decorre da função dos programas que é combater a corrupção, prática que desperdiça recursos públicos, amplifica a desigualdade social, gera polarização política e reduz a confiança nas instituições. Diante disso, é imperativo que os entes públicos adotem abordagens estratégicas sustentáveis e inovadoras que transcendam as soluções tradicionais baseadas apenas em sanções legais e na criação de normas.

Andreisová (2016) ratifica essa concepção ao afirmar que o *compliance*, enquanto

prática, demanda a construção de uma cultura organizacional alicerçada em valores sólidos, integridade e responsabilidade. Segundo De Araujo, Dos Santos e Xavier (2019) a adoção de uma cultura de integridade é vital para recuperar a credibilidade da administração pública. A efetiva incorporação desta cultura depende do compromisso com os programas de *compliance* e deve estar presente nas ações de toda a organização, partindo da alta administração e chegando aos colaboradores e demais partes interessadas. (DE BARROS RODRIGUES, DE OLIVEIRA e ARAUJO, 2016). Nazaré (2022) corrobora esse entendimento ressaltando a importância do desenvolvimento dos programas de integridade e acrescenta que, contratantes do serviço público e contratados pelo serviço público devem exigir a existência desses programas, uma vez que casos de desvio de conduta podem acarretar desgastes na imagem do país e de seus parceiros.

Ante essa conjuntura, que demanda dos governos e de organismos multilaterais iniciativas que melhorem o relacionamento entre as nações, o Brasil tem sido signatário de acordos internacionais relacionados ao tema da corrupção (NOTARI, 2017). O quadro abaixo traz algumas dessas convenções:

Quadro 1 – Instrumentos internacionais dos quais o Brasil é signatário.

Instrumento / Ano	Órgão	Ratificação
Convenção Interamericana contra a Corrupção /1996	OEA - Organização dos Estados Americanos	Decreto 4.410, de outubro de 2002.
Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais / 1997	OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico	Decreto 3.678, de novembro de 2000
Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção / 2003	ONU - Organização das Nações Unidas	Decreto 5.687, de janeiro de 2006

Fonte: Elaboração própria

Tendo em vista não ser intenção desse estudo esgotar a temática referente às de convenções internacionais das quais o Brasil é signatário, o quadro traz alguns exemplos encontrados no sítio eletrônico da Controladoria Geral da União (CGU) e citados por Notari (2017) e Viol (2021). A partir da adesão a esses compromissos o Brasil passou a construir um arcabouço legislativo afim de avançar rumo à integridade (NOTARI, 2017).

Segundo Coelho (2016), diplomas legais como a Lei Complementar 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal instituído por meio do Decreto 1.171/1994 e mesmo a Constituição Federal de 1988 tratam, direta ou indiretamente, de elementos que são pilares dos programas de *compliance*. Afinal, essas legislações já

trazem em seu escopo obrigações como transparência, ética, moralidade e impessoalidade.

Porém, o termo integridade surge pela primeira vez na legislação brasileira, no sentido de *compliance*, na Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção. Ainda que seu cerne sejam as empresas privadas, a Lei Anticorrupção trata do relacionamento entre essas organizações e os entes públicos. Ela o faz ao responsabilizar empresas e servidores por atos lesivos contra governos a nível nacional, estadual, municipal e órgãos públicos estrangeiros (BRASIL, 2013). A Lei 12.846/2013 foi regulamentada pelo Decreto 8.420/2015. O Decreto de 2015 foi válido até a entrada em vigor do Decreto 11.129/2022 que o substituiu. Enquanto a Lei determina as sanções que serão aplicadas no caso da ocorrência de atos lesivos à administração pública, ela admite que, caso seja comprovada a existência de um programa de integridade efetivo, as penalidades serão suavizadas (BRASIL, 2013). De sua parte, o Decreto determina como o programa deve funcionar, considerando o porte da empresa e os riscos aos quais ela está submetida (BRASIL, 2022).

Adiante, no ano de 2016, houve a sanção da Lei 13.303/2016. Este diploma legal instituiu o estatuto das empresas públicas, mistas e suas subsidiárias (BRASIL, 2016). No parágrafo primeiro o objeto da norma foi estipulado. São alcançadas todas as empresas públicas, mistas - incluídas suas subsidiárias – pertencentes à União, Estados, Municípios e Distrito Federal (COELHO, 2016).

A lei brasileira em comento trouxe como um de seus pilares, normas sobre a Boa Governança por parte da Administração Pública em todas as esferas de Governo (Federal, Estadual e Municipal) [...] Entre as principais características para se alcançar a ideia de boa governança podemos citar, como exemplo, a transparência, a integridade, a equidade, a responsabilidade dos gestores e da alta administração e, sobretudo, a transparência e a prestação de contas. (Coelho, 2016 p. 81 e 82)

A Lei das Estatais, como ficou conhecida, foi regulamentada pelo Decreto 8.495/2016. A obrigatoriedade do programa de *compliance* surge em diversos artigos da norma. No artigo 9º aborda os controles internos que a empresa pública deve implementar, entre eles a elaboração de um manual de conduta e integridade, definição de um setor responsável, canal de denúncias, definição das sanções aplicáveis e treinamento periódico dos *stakeholders*. O artigo 12 determina que os programas de integridade devem ser constantemente atualizados. É disposto ainda, no artigo 31, que as políticas de integridade devem ser consideradas na realização de licitações e contratos (BRASIL, 2016a).

Coelho (2016) atenta para o fato de que, empresas públicas e demais pessoas jurídicas regidas pela Lei das Estatais deverão ser tratadas legalmente de acordo com as regras do direito privado. Para tratar da governança e da integridade no âmbito da administração pública se fez necessária uma norma específica, atenta às suas particularidades.

Os servidores públicos devem agir em conformidade com a legislação. Partindo desse pressuposto, Freitas e Blanchet (2020) questionam se os programas de integridade são, de fato, necessários e aplicáveis à administração pública. Os próprios autores defendem que sim e apontam casos de desvio de conduta e corrupção, presentes na mídia e portais de transparência, para endossar esse entendimento. Diante dessa premissa, a publicação do Decreto 9.203/2017 estabelece que os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem instituir a Política de Governança da Administração Pública Federal. Em seu artigo 19º o decreto obriga tais entidades a elaborarem seus programas de integridade (BRASIL, 2017).

Esses programas devem contar, no mínimo, com o comprometimento e apoio da alta administração, criação de um setor responsável, gestão de riscos e monitoramento contínuo (BRASIL, 2017). O Decreto nº 10.756/2021 define o programa de integridade como um conjunto de medidas voltadas à prevenção, detecção, punição e reparação de práticas de corrupção e fraude. A principal inovação desse decreto foi a criação do SIPEF – Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Posteriormente, o SIPEF foi substituído pelo SITAI – Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, com o advento do Decreto nº 11.529/2023, que revogou o Decreto anterior.

O Decreto de 2023 reafirma o papel da Controladoria Geral da União (CGU) como órgão externo responsável pela integridade pública do âmbito federal, ao lhe conferir o papel de instância central do SITAI. São atribuições do SITAI coordenar as atividades referente à integridade, transparência e acesso à informação. Também deve criar padrões e métricas garantindo a uniformidade dos dados gerados pelos diversos órgãos. No Artigo 3º do Decreto nº 11.529/2023 são estabelecidas as seguintes definições:

I - programa de integridade - conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional;

II - plano de integridade - plano que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período, elaborado por unidade setorial do Sital e aprovado pela autoridade máxima do órgão ou da entidade; e

III - funções de integridade - funções constantes nos sistemas de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética, transparência e outras essenciais ao funcionamento do programa de integridade.

Parágrafo único. O programa de integridade tem o objetivo de promover a conformidade de condutas, a transparência, a priorização do interesse público e uma cultura organizacional voltada à entrega de valor público à sociedade. (BRASIL, 2023)

A CGU, órgão central do SITAL, foi instituída por meio da Lei 10.683/2003. Suas funções eram desenvolvidas anteriormente pela Ouvidoria Geral da União (OGU) e pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) (CGU, 2023). Nos termos da lei, o CGU é o órgão de controle externo do Governo Federal e auxilia o Presidente da República no acompanhamento financeiro e orçamentário dos recursos públicos. Além disso, por sua atuação como impulsionadora da integridade pública, segundo Viol (2021 p. 124) seu papel é reconhecido como “agência nacional anticorrupção”.

A criação da CGU vai de encontro às recomendações de supervisão da OCDE onde é aconselhado que atores externos possam fiscalizar os programas de *compliance* a fim de “criar mecanismos específicos para estabelecer e fortalecer a prestação de contas e a responsabilização no setor público...promover o aprendizado por meio da avaliação e o destaque de práticas ruins e boas” (OCDE, 2022 p. 202). Com a publicação da Lei 14.600/2023 a CGU teve sua competência confirmada devendo agir na defesa do patrimônio público, no controle interno e auditoria, na fiscalização e na avaliação de políticas públicas e programas de governo, na integridade pública e privada, na correição e responsabilização de agentes públicos e de entes privados, na prevenção e combate a fraudes e à corrupção, na ouvidoria, na promoção da transparência, dados abertos e acesso à informação, na promoção da ética pública e na prevenção do nepotismo e dos conflitos de interesses, no suporte à gestão de riscos e na articulação do governo com organismos internacionais e órgãos e entidades, nacionais ou estrangeiros pertinentes aos temas que lhe são afetos (BRASIL, 2023a).

Caberá ao dirigente máximo de cada órgão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional indicar um setor responsável pela integridade, denominado Unidade de Gestão de Integridade - UGI. Essa unidade será parte integrante do SITAL e deverá agir de acordo com as recomendações da CGU. A UGI será responsável por estruturar, executar e monitorar o programa de integridade, inclusive de coordenar a gestão de riscos, atuando de forma conjunta e coordenada com outros setores

da organização, a fim de evitar a sobreposição de tarefas e responsabilidades (BRASIL, 2023).

2.2.2 Teoria da Institucionalização

A institucionalização tem sido alvo de abordagens teóricas em diversos ramos do conhecimento tais como psicologia, sociologia, economia e ciência política (PECI, VIEIRA e CLEGG, 2006). Segundo Tolbert e Zucker (1999) a institucionalização pode ser compreendida como o resultado de um labor que culmina em práticas e atitudes que se tornam habituais, amplamente legitimados e consolidados como normas em determinados contextos. Da Silva e Brunozi Júnior (2024 p. 4) reforçam essa ideia ao afirmarem que “A institucionalização é a trajetória que uma organização, diante de novos problemas, novas regras ou qualquer outro estímulo em seu ambiente organizacional, deve percorrer para a adaptação de novas rotinas a seus processos e/ou ações”. Da Silva Souza, Dos Santos Claro e Tinoco (2012) destacam que institucionalização é o movimento de internalização e estabilização de valores, enquanto De Faria et al. (2012) a concebem como o mecanismo pelo qual crenças são convertidas em padrões de conduta aceitos na conjuntura social a que pertencem. Mediante essas afirmações é possível inferir que a institucionalização é um processo adaptativo e contínuo, que culmina na internalização de determinados comportamentos e práticas.

Enquanto o institucionalismo clássico concentrava-se quase que exclusivamente em entidades constituídas formalmente, atribuindo pouca relevância aos aspectos cognitivos e comportamentais do indivíduo na tomada de decisões, o neoinstitucionalismo amplia o debate incorporando questões culturais, sociais e simbólicas ao seu escopo de análise. Reificação, instituição e institucionalização são conceitos largamente utilizados pelos autores dessa corrente de pensamento (PECI, VIEIRA e CLEGG, 2006).

Peci (2006) alega que, apesar do conceito de instituição ser largamente empregado em estudos sociológicos e organizacionais, sua teoria e aplicação prática permanecem alvo de questionamentos. Por outro lado, Hall e Taylor (2003) argumentam que essas controvérsias perdem força quando se reconhece que existem múltiplas vertentes do novo institucionalismo, cada uma com suas próprias tradições teóricas. Segundo esses autores destacam-se três vertentes principais: o neoinstitucionalismo histórico; o neoinstitucionalismo da escolha racional e; o neoinstitucionalismo sociológico.

O institucionalismo histórico, conforme exposto por Hall e Taylor (2003) surgiu em contraposição às análises behavioristas e estruturo-funcionalistas em voga nas décadas de 1960 e 1970. Essa abordagem parte do pressuposto de que as instituições desempenham um papel crucial na modelagem do comportamento individual e coletivo, enfatizando a trajetória histórica e as escolhas estruturais que moldam as ações. Lima e Mörschbacher (2016) afirmam que os neoinstitucionalistas históricos se apoiam nos conceitos de *path dependence* (dependência da trajetória), *feedback* positivo (retroalimentação que reforça determinadas escolhas) e sequências temporais (a dependência da ordem e do tempo nas mudanças institucionais). Portanto, afirmam, as mudanças ocorridas nas instituições podem ter sua origem em fatores exógenos e endógenos e seus resultados dependem do caminho percorrido pela organização. Dessa forma, os mesmos fatores podem acarretar diferentes desfechos a depender da trajetória histórica e do *locus* em que a instituição está inserida.

O institucionalismo da escolha racional, com raízes identificadas no congresso norte americano, tem sua gênese na constatação de uma estabilidade reputada como surpreendente nas decisões quando estas são analisadas a longo prazo. Essa estabilidade, aparentemente paradoxal diante do revezamento de maiorias, seria resultado de regras processuais que privilegiam os “direitos de propriedade, das rendas e dos custos de transação para o desenvolvimento e o funcionamento das instituições” (HALL e TAYLOR 2003 p. 203). De acordo com Tolbert e Zucker (1999) o neoinstitucionalismo da escolha racional entende os indivíduos como agentes racionais que moldam seus atos para a maximização de seus benefícios pessoais, embora agindo de acordo com as normas estabelecidas.

Já o institucionalismo sociológico, conforme descrito por Hall e Taylor (2003), enfatiza o papel das normas, dos valores e das expectativas sociais na conduta individual, destacando que o indivíduo tende a alinhar suas práticas ao que é socialmente esperado pelo grupo. Os autores salientam que seu surgimento se deu no campo da teoria das organizações contestando a racionalidade burocrática e cultural. Na mesma direção, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que as instituições não são apenas arranjos formais, para além disso, dependem de símbolos sociais e comportamentos dotados de estabilidade. Esses padrões são mantidos por meio de legitimação, isomorfismo e internalização de normas. O isomorfismo, conforme os autores, torna as entidades semelhantes umas às outras e pode ser coercitivo, quando advém de pressão formal ou

informal do Estado ou de outras entidades, mimético, quando práticas de sucesso são copiadas de outras organizações, ou normativo, no caso da adoção de diretrizes formais por grupos profissionais.

De acordo com Tolbert e Zucker (1999) algumas abordagens sobre a institucionalização têm tratado o tema de forma binária, respondendo ao questionamento sobre determinadas estruturas, políticas ou práticas estarem institucionalizadas apenas com sim ou não. Essa perspectiva determinista deixa de considerar a complexidade do processo. As autoras preconizam que a institucionalização de comportamentos em organizações e grupos sociais são um processo dinâmico e passa por diferentes etapas denominadas habitualização, objetificação e sedimentação.

Figura 1 – Processo de Institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999 p.182)

Segundo Tolbert e Zucker (1999) a habitualização é a fase em que rotinas são criadas em resposta a fatores que podem ser externos, como uma norma ou uma tecnologia recente, ou internos, surgida como resposta a uma necessidade de melhoria ou à superação de um obstáculo. Na medida em que esses novos arranjos são testados e se tornam habituais, sendo aceitos e incorporados, sucede a necessidade de normatização. Como exemplo, a análise do processo de institucionalização da Universidade Federal do Tocantins, realizada por Da Silva Souza, Dos Santos Claro e Tinoco (2012), identificou a necessidade de adaptar a gestão às particularidades regionais. Diante dessa constatação, na fase de habitualização, procedimentos e normas foram desenvolvidos. Viol (2022), por sua vez, investigou a institucionalização do programa de *compliance* na CGU e identificou que fatores externos, como acordos internacionais e a Operação Lava Jato, foram responsáveis pela sua criação.

A objetificação é alcançada quando determinada estrutura já está difundida na organização e passa a ser compartilhada por demonstrar que suas premissas são

verdadeiras. Nesse estágio, afirmam, os processos estão semi-institucionalizados (TOLBERT e ZUCKER, 1999). No caso da CGU Viol (2022) afirma que o programa de integridade do órgão estava, no momento da pesquisa, em estágio de semi-institucionalização, visto que ainda encontrava resistência em determinados setores. Tolbert e Zucker (1999) alertam para o risco de algumas práticas caírem em desuso e não avançarem ao próximo estágio devido à relutância de grupos que, ainda receosos dos resultados, permanecerem em constante estado de vigília e monitoramento.

A sedimentação de uma prática, política, norma ou comportamento e sua institucionalização total é verificada, na visão de Tolbert e Zucker (1999), quando ela se torna difusa e perene. Ela ocorre quando, apesar da existência de grupos contrários, seus defensores demonstram resultados positivos em termos absolutos e em termos de comparação perante as alternativas. Ao averiguar a evolução da institucionalização da cultura de qualidade numa empresa Pavão et al. (2015) concluíram que, após um continuado e persistente decurso, os procedimentos inerentes ao controle de qualidade foram sedimentados. No movimento rumo à institucionalização total houve resistência por parte dos *stakeholders* dos setores operacionais que enxergavam determinadas tarefas como burocracia desnecessária. Esse fator tornou a sedimentação mais lenta.

2.3 Metodologia

A presente pesquisa configura-se como um estudo de caso, um método de pesquisa qualitativa que permite a investigação aprofundada de um fenômeno em um contexto específico, conforme proposto por Yin (2015). O estudo de caso é amplamente utilizado em áreas como psicologia e administração, sendo reconhecido por sua capacidade de esclarecer fenômenos organizacionais complexos (BRESSAN, 2000; YIN, 2015). Ao ser conduzida por um servidor da própria instituição, como neste caso, proporciona acesso aos dados e uma compreensão privilegiada do ambiente.

Os programas de *compliance*, foco central desta pesquisa, possuem aspectos eminentemente humanos e sociais. Diante disso, como destacam Creswell e Creswell (2020), a pesquisa qualitativa é particularmente adequada para compreender fenômenos dessa natureza, pois permite captar percepções, valores e dinâmicas sociais que demandam a análise detalhada da visão dos envolvidos. Complementarmente, Sampieri, Collado e Lúcio (2013) pontuam que a abordagem qualitativa é especialmente útil para estudar situações pouco exploradas e alcançar a perspectiva dos participantes, permitindo uma análise rica e contextualizada.

O referencial teórico foi elaborado a partir da consulta a fontes diversas incluindo livros, legislações, artigos científicos, páginas eletrônicas especializadas e outras fontes confiáveis, procurando garantir uma sólida base teórica sólida e abrangente. Além da revisão bibliográfica a pesquisa incluiu a análise de documentos produzidos na entidade com o objetivo de conhecer a estrutura administrativa e o programa de integridade na UnB. Dessa forma, o *corpus* documental, conforme definido por Bardin (2020) como o conjunto de documentos de interesse para o estudo, foi composto por três categorias principais: a) Publicações científicas – compreendendo artigos, livros e estudos diretamente relacionados ao tema *compliance* e programas de integridade pública, e ainda aqueles que forneceram suporte metodológico à pesquisa; b) Legislação – englobando normas e regulamentos pertinentes ao contexto da integridade no setor público; c) Documentos institucionais – incluindo relatórios, políticas internas e demais registros produzidos pela instituição, considerados relevantes para a análise.

Após a imersão no *corpus* documental foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) com atores chave no processo de implementação e gestão do programa de integridade da Universidade de Brasília. A seleção dos participantes seguiu o critério de relevância, considerando sua participação ativa no contexto temporal

e histórico do fenômeno analisado, conforme sugerido por Sampieri, Collado e Lúcio (2013). Considerando que o pesquisador é servidor da própria instituição, foi possível identificar e acessar profissionais com atuação estratégica nas áreas relacionadas ao objeto de estudo. Essa escolha visa garantir a qualidade e a profundidade das informações coletadas, conforme recomendações metodológicas para estudos de caso em contextos organizacionais (YIN, 2015). A amostra intencional incluiu gestores e servidores técnicos administrativos ligados diretamente à construção e à execução do programa de integridade da universidade.

A definição da amostra é um elemento crítico do estudo de caso devendo compreender indivíduos que tenham conhecimento e experiência significativa a respeito do tema abordado. Em complemento, Yin (2015) atenta para a importância da imparcialidade do pesquisador no momento da coleta de dados, considerando que o entrevistador já possui razoável conhecimento sobre o tema tratado, portanto, é importante se manter isento e preparado para respostas que possam contradizer suas crenças.

Foram realizadas quatro entrevistas, no período de 29 de abril a 16 de maio de 2025. A primeira, em 29 de abril, com duração de 61 minutos, precisou ser refeita em função de não ter sido registrada nesta oportunidade por falha no dispositivo de gravação. A segunda tentativa, que consta nos resultados deste estudo, ocorreu em 14 de maio de 2025 das 13:07 às 14:01, tendo 54 minutos de duração. As demais ocorreram em 07 de maio de 2025 às 15:01, com duração de 69 minutos; 08 de maio de 2025 às 09:05 com duração de 41 minutos; e 16 de maio de 2025 com duração de 50 minutos. Todas foram gravadas em áudio e/ou vídeo com roteiro previamente estruturado (Apêndice A) que possibilitou o surgimento de questionamentos adicionais. O roteiro das entrevistas foi elaborado com o intuito de reconhecer o estágio de institucionalização do programa de integridade da UnB, com base no modelo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999), contemplando questões sobre a adoção, disseminação e legitimação da prática em estudo. Os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (Apêndice B) garantindo a obrigação de sigilo por parte do pesquisador. Portanto, a identidade dos entrevistados foi preservada e suas entrevistas foram numeradas de 1 a 4.

O conteúdo das entrevistas foi transcrito a fim de possibilitar seu exame. Os dados foram analisados segundo as técnicas propostas por Bardin (2020). A análise de conteúdo

seguir três etapas principais. Na pré-análise, as entrevistas foram transcritas integralmente e submetidas a uma leitura flutuante, permitindo a organização do material. Seguiu-se a uma imersão nos dados onde foram definidas as seguintes categorias:

1. Origem e motivações do programa de integridade.
2. Desenvolvimento e implementação do programa.
3. Apoio da alta administração.
4. Comunicação e treinamentos.
5. Recursos humanos, tecnológicos e financeiros
6. Cultura: mudanças comportamentais e percepção do programa
7. Gestão de Riscos
8. Ouvidoria e tratamento de denúncias
9. Desafios na implantação do programa de integridade

Os dados, codificados a fim de identificar regularidades e padrões nas respostas dos entrevistados, viabilizou sua interpretação. A categoria 1 teve como finalidade compreender o contexto histórico e os fatores que motivaram a criação do programa de integridade na Universidade de Brasília (UnB), identificando os agentes envolvidos e os elementos internos e externos que impulsionaram sua formulação. Na análise das categorias 2 a 8 buscou-se evidências que pudessem indicar o grau de institucionalização de cada uma delas, de acordo com o referencial teórico adotado. Por fim, as informações classificadas como pertencentes à categoria 9 foram utilizadas para captar, na visão dos entrevistados, os principais entraves e dificuldades enfrentados na institucionalização do programa, proporcionando uma leitura crítica dos processos, recursos e resistências identificados.

2.4 Caso: a Universidade de Brasília e seu programa de integridade

Criada pela Lei nº 3.998/1961, a Fundação Universidade de Brasília (FUB) recebeu a missão de estabelecer e manter a Universidade de Brasília (UnB) (BRASIL, 1961). Atualmente, a UnB possui quatro campi, sendo o principal o campus Darcy Ribeiro, localizado na Asa Norte, em Brasília-DF. Os demais campi estão distribuídos nas seguintes regiões: Planaltina-DF, onde funciona a Faculdade UnB Planaltina (FUP); Gama-DF, sede da Faculdade de Ciências e Tecnologias em Engenharia (FCTE); e Ceilândia-DF, onde está situada a Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde (FCTS). Além dessas unidades, a universidade conta ainda com a Fazenda Água Limpa (FAL), um espaço reservado para pesquisa e extensão.

Conforme definido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2028 da instituição, sua missão é:

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãs éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência. (UNB, 2023, p. 24)

Reconhecida como uma das principais instituições de ensino superior do Brasil, a UnB ocupa a oitava posição, entre as instituições públicas, no *Ranking* Universitário Folha - RUF 2024 (Folha, 2024). No cenário internacional, figura como a 26ª melhor instituição da América Latina, segundo o site *University Rankings* (UNIRANK, 2024), que avalia as universidades em todo o mundo.

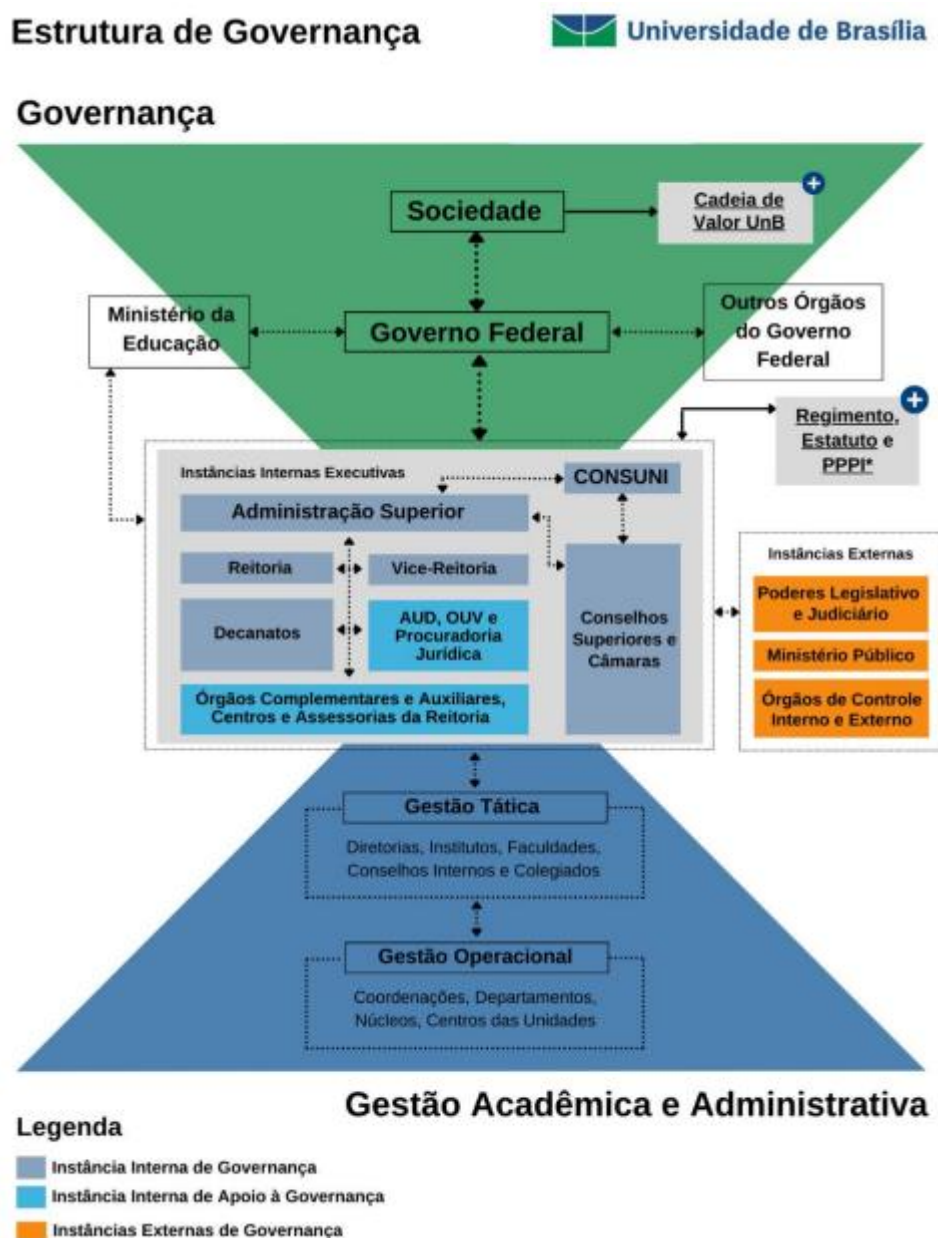
Conforme seu estatuto, as finalidades da universidade são o ensino, a pesquisa e a extensão desenvolvidos de forma pública e gratuita com base no princípio de “compromisso com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do País” (UNB, 2025, p. 9).

Adiante serão descritos a estrutura de governança e o programa de integridade da Universidade de Brasília.

2.4.1 A UnB e sua estrutura de governança

Em 2023 a UnB atualizou seu modelo de governança, alinhando-se às normas vigentes e a realizando *benchmarking* com outras instituições públicas (DPO, 2023). Esse novo modelo incorpora as diretrizes do Tribunal de Contas da União - TCU para a construção de sistemas de governança no âmbito das instituições públicas. A estrutura de governança da universidade está demonstrada na figura 2.

Figura 2 – Estrutura de Governança da Universidade de Brasília



Fonte: DPO 2023, p. 9

Na cor verde, encontram-se a sociedade, destinatária final e principal interessada na missão da universidade. o Ministério da Educação (MEC), responsável pela formulação de políticas educacionais em todos os níveis, o Governo Federal e seus outros órgãos que, de alguma forma, podem interferir nas atividades de ensino, pesquisa e extensão da UnB. Cabe destacar que, apesar da superioridade hierárquica dessas instâncias, a Universidade de Brasília mantém autonomia didática, administrativa e financeira.

No centro da figura, representadas na cor cinza, estão as instâncias internas executivas da Universidade de Brasília. O Conselho Universitário (CONSUNI), órgão máximo da universidade, é responsável por formular as políticas gerais, aprovar o orçamento e avaliar o desempenho institucional. Os conselhos superiores, por sua vez, atuam como órgãos deliberativos, consultivos e normativos, desempenhando um papel essencial na governança da instituição.

A administração superior é composta pela Reitoria, órgão executivo máximo, e pela Vice-Reitoria, que auxilia e, quando necessário, substitui o Reitor. Além disso, os Decanatos, unidades vinculadas à Reitoria, são responsáveis por implementar e fiscalizar as atividades acadêmicas e administrativas, garantindo o alinhamento com as diretrizes estabelecidas.

A auditoria interna (AUD), ouvidoria (OUV) e a procuradoria jurídica (PF/UnB) são parte integrante da reitoria. A PF/UnB, vinculada à Advocacia Geral da União (AGU) atua como consultora, parecerista e defensora pública da instituição junto ao judiciário.

São órgãos complementares e auxiliares, centro e assessorias da reitoria:

Biblioteca Central (BCE), Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), a Editora Universidade de Brasília (EDU), a Fazenda Água Limpa (FAL), o Arquivo Central (ACE), o Hospital Universitário (HUB), Rádio e Televisão Universitárias (UnBTV) e o Parque Científico e Tecnológico da UnB (PCTec). São órgãos auxiliares da Reitoria: o Gabinete (GRE), a Prefeitura da UnB (PRC), a Secretaria de Infraestrutura (INFRA), a Secretaria de Meio Ambiente (SeMA) e a Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI). Aos centros vinculados à Reitoria compete a realização de atividades de caráter cultural, artístico, científico, tecnológico e de prestação de serviços à comunidade, com finalidades específicas ou multidisciplinares. (UnB, 2023, p. 12)

As instâncias externas de governança, destacados em laranja, são o Poder Legislativo, Poder Judiciário, Ministério Público e órgãos de controles interno e externo como a Controladoria Geral da União (CGU) – controle interno – e Tribunal de Contas da União (TCU) – controle externo.

Por fim, na pirâmide de cor azul, os responsáveis pelas gestões tática e operacional. Os responsáveis pela gestão tática são as diretorias administrativas e acadêmicas, unidades acadêmicas, conselhos internos e colegiados das unidades. E na gestão operacional estão as coordenações, departamentos, núcleos e centros das unidades.

2.4.2 A UnB e seu Programa de Integridade

A Portaria 1.089/2018 do CGU orienta os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional quanto à estruturação, execução e

monitoramento de seus programas de integridade. De acordo com essa portaria os entes deveriam nomear a unidade responsável pelo seu programa de integridade e teriam como data limite para sua aprovação 30 de novembro de 2018. A partir de então deveriam iniciar a execução e monitoramento do programa. A portaria 57/2019 da CGU veio substituir a norma citada anteriormente e alterou a data limite para aprovação do plano de integridade para 29 de março de 2019.

O programa de integridade da UnB foi construído segundo as orientações contidas nesses normativos. Como primeira ação, a reitoria da universidade definiu o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), por meio do ato 592/2018, como responsável por coordenar a estruturação do programa de integridade da instituição. O DPO, constituído como UGI nos termos da legislação, deverá reportar-se ao Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade da Universidade de Brasília.

Instituído pelo Conselho de Administração (CAD) por meio da resolução 04/2019 o Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade da Universidade de Brasília é composto pelo(a) reitor(a) em exercício, os(as) decanos(as) de administração, planejamento orçamento e avaliação institucional e gestão de pessoas, um(a) diretor(a) de órgão auxiliar ou complementar da UnB indicado(a) pelo(a) reitor(a), dois diretores de unidades acadêmicas de diferentes campi, indicados pelo CAD e dois técnicos administrativos indicados, também, pelo CAD.

Além das funções próprias de uma UGI o DPO é responsável, segundo seu regimento interno a:

I - planejar, executar, coordenar, supervisionar e estabelecer procedimentos necessários ao cumprimento das deliberações dos órgãos que compõem a Administração Superior, concernentes a planejamento, orçamento, avaliação institucional, desenvolvimento organizacional, gestão de informações institucionais...

II - orientar as unidades acadêmicas e administrativas no cumprimento de normas internas e externas relacionadas às atividades do DPO e auxiliá-las na implementação dos procedimentos estabelecidos;

III - realizar estudos e pesquisas concernentes ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do planejamento institucional, da avaliação institucional, do desenvolvimento organizacional, e da gestão orçamentária, de riscos e da integridade, que visem a subsidiar o processo decisório institucional;

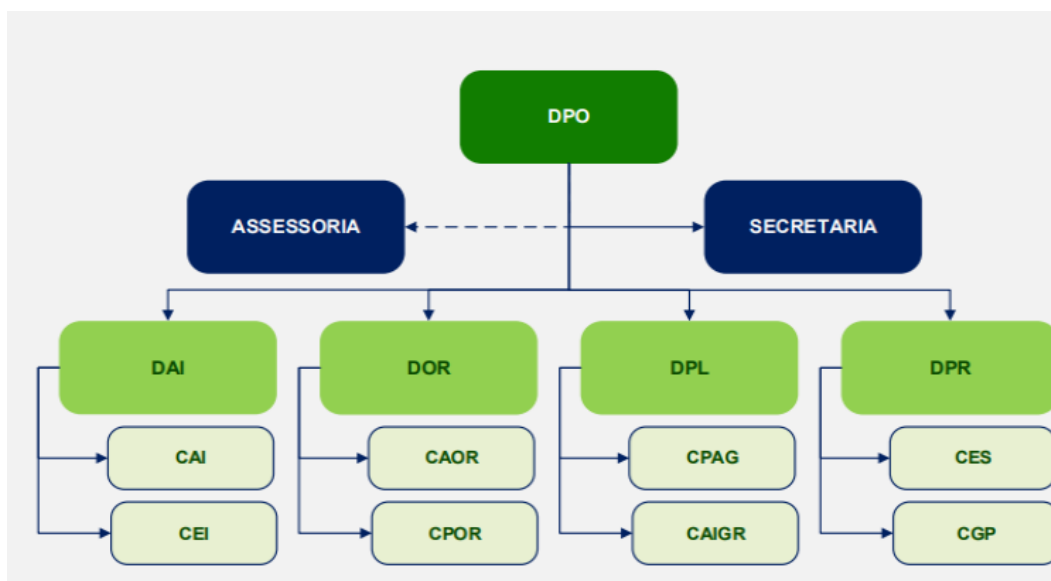
IV - certificar disponibilidade orçamentária e financeira em conformidade com a Lei Orçamentária Anual (LOA) e sua compatibilidade com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e com o Plano Plurianual (PPA), para o atendimento das despesas de caráter continuado e de investimento e, subsidiariamente, manifestar-se acerca da disponibilidade orçamentária de despesas com pessoal;

V - acompanhar, monitorar e avaliar metas e resultados da execução dos planos, dos programas e dos projetos institucionais;

VI - atender e orientar o público usuário interno e externo à unidade com relação às atividades sob competência do DPO, por meio da Secretaria Administrativa, da Assessoria, das Diretorias e das Coordenadorias;
 VII - executar outras atividades atribuídas ao decanato por instâncias superiores, inclusive participação em comissões internas e externas. (DPO, 2023a).

Para as funções inerentes à gestão de integridade foi criado internamente em sua estrutura a Coordenadoria de Apoio à Integridade e Gestão de Risco (CAIGR), subordinada à Diretoria de Planejamento (DPL), conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Organograma DPO



Fonte: dpo.unb.br/organograma

O Plano de Integridade da UnB em sua versão 2022-2026, vigente no momento do estudo, atualizou o primeiro plano, que vigorou no período de 2019 a 2021, e destaca a melhora no Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (ICG) da instituição que foi de 44% em 2018 para 82% em 2021 conforme o Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública, avaliação conduzida pelo TCU. O plano afirma que o desafio da instituição é “fortalecer as ações desenvolvidas pelas unidades integrantes do seu Programa de Integridade, ampliar a percepção da comunidade universitária a respeito dessa temática e difundir a cultura de integridade pública” (DPO, 2022 p. 4).

O plano de integridade indica as instâncias que possuem a incumbência de “aproximar o cidadão dos serviços disponíveis na universidade e, ao mesmo tempo, garantir a efetivação desses serviços” (DPO, 2022 p. 20). São essas unidades, chamadas de instâncias de integridade que, concretamente, executam o programa de *compliance*. Suas áreas de atuação e as ações sob sua responsabilidade foram definidas desde o plano que vigorou no período de 2019 a 2021. Nele as instâncias de integridade foram

identificadas e o papel de cada uma delas foi detalhado de acordo com suas competências como demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 – Instâncias de Integridade da UnB

Instância	Atribuições
Ouvidoria (OUV)	É responsável por receber e tratar denúncias, elogios, reclamações, sugestões e pedidos de informação. Sua atuação funciona como elo entre a comunidade acadêmica e a sociedade e a UnB.
Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)	Atende aos requisitos exigidos pela Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação/LAI) buscando garantir o acesso às informações públicas a qualquer interessado.
Decanato de Gestão de Pessoas (DGP)	Tem a função gerir os recursos humanos da instituição e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A capacitação de servidores e o combate ao nepotismo são sua relação quanto à integridade.
Auditoria Interna (AUD)	Vinculada diretamente ao Gabinete do Reitor, tem por função assessorar a alta administração e avaliar a governança e os riscos da entidade. Sua atribuição consiste ainda em auxiliar órgão de controle externo do Governo Federal.
Coordenação de Processo Administrativo Disciplinar (CPAD)	Vinculada diretamente ao Gabinete do Reitor, sua função é orientar o trabalho das comissões disciplinares.
Comissão de Ética da UnB	Tem como objetivo orientar servidores e dirigentes sobre ética profissional, relacionamento interpessoal e cuidados com o patrimônio público. A comissão fornece informações às unidades responsáveis pela carreira dos servidores no que lhe compete. Ainda é de sua competência, receber, apurar e julgar denúncias sobre desvios éticos de agentes públicos vinculados à UnB.

Fonte: DPO (2022) – Adaptado pelo autor

O gerenciamento de riscos também faz parte do escopo do programa de integridade, considerado como um dos eixos do programa de integridade pública (BRASIL, 2017). Segundo a OCDE (2022 p. 160) a gestão de riscos “inclui políticas, práticas e procedimentos que orientam a administração e os órgãos e entidades a cumprir suas funções na preservação da integridade”. Os riscos ao programa de integridade da UnB foram mapeados e as respostas e tratamentos foram definidos utilizando o método conhecido por *bow-tie* ou gravata borboleta que, de acordo com o Plano de Integridade da Universidade de Brasília 2022 é uma das formas de “descrever e visualizar a relação de causa e efeito de riscos” (DPO, 2022, p. 29), conforme demonstra a figura 4.

Figura 4 – Representação da análise *bow-tie*



Fonte: DPO, 2022, p. 29

Os riscos à integridade, suas possíveis consequências e as respostas aos eventos mapeados devem ser monitorados e atualizados constantemente de acordo com as mudanças que ocorrem no âmbito da instituição e do ambiente em que está inserida, a fim de que não percam sua efetividade (OCDE, 2022).

2.5 Análise das entrevistas

Nesta seção a análise das entrevistas está apresentada, conforme a descrito na metodologia e se dedica a analisar a percepção e a experiência que os atores organizacionais externaram durante os encontros realizados. O sigilo, garantido pelo TCLE, permitiu que assuntos sensíveis fossem tratados sem receio de exposição. Os participantes foram identificados por números de 1 a 4, de acordo com a ordem que as entrevistas ocorreram.

2.5.1 Origem e motivação

A análise das entrevistas revela que o programa de integridade da UnB, em sua origem, está fortemente ligado a pressões institucionais externas, fato que vem acontecendo na administração pública brasileira após marcos regulatórios como a Lei nº 12.846/2013 a Lei Anticorrupção, a Lei nº 13.303/2016 conhecida como Lei das Estatais e, particularmente no caso em estudo, o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2013; BRASIL, 2016; BRASIL, 2017). Essas normas vêm, progressivamente, implementando a necessidade da aplicação dos princípios de governança e *compliance* no âmbito estatal como apontam Silva e Brunozi Júnior (2020) ao atestarem o avanço de uma transformação cultural e normativa no setor. O Entrevistado 1 corrobora esta visão:

Primeiramente, né, uma determinação que se tem dos órgãos de controle, todos os órgãos têm essa exigência de se ter um programa de integridade, né? [...] de início esse programa de integridade, ele vem por determinação legal a partir de, se eu não me engano uma instrução normativa que teve. (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 2 reconhece a origem externa e a obrigatoriedade legal do programa ao afirmar que ele surge de "uma determinação que se tem dos órgãos de controle" e que "vem por determinação legal". Portanto, a origem, ou fase de habituação, segundo Tolbert e Zucker (1999), é impulsionada por fatores externos ou, segundo DiMaggio e Powell (1983), por isomorfismo coercitivo.

O Entrevistado 4 também menciona a obrigatoriedade legal "lei maior exige que esteja no papel", alinhando-se à fase de habituação impulsionada por pressões exógenas e pela necessidade de formalizar práticas preexistentes, mas não documentadas "a gente já tinha. Mas nada formalizado", "já fazem a sua gestão de riscos. Mas não, não estava no papel". A criação da coordenação específica, a CAIGR, Coordenação de Integridade e Gestão de Riscos, também é um marco da formalização inicial.

Vale ressaltar que a CAIGR é uma coordenação subordinada ao DPL que, por sua vez, é subordinada ao DPO, conforme demonstrado na figura 3. O DPO é a Unidade de Gestão de Integridade da Universidade de Brasília. A nomeação da UGI atende às determinações da CGU (CGU, 2018 e CGU, 2019).

Para além das questões legais, o Entrevistado 3 percebe a necessidade do programa devido à complexidade da organização "organizações complexas e grandes requerem cuidado". Já o Entrevistado 4 justifica a existência do programa pela necessidade de transparência e prestação de contas no serviço público.

Olha o programa de integridade é importante em qualquer, qualquer serviço público [...] é importante para tu dar transparências dos seus atos. O servidor público, ele deve prestar [...] responsabilidades do que faz. Porque a gente lida com o dinheiro público [...] nada mais justo de do que eles saberem como a gente faz o uso do [...] orçamento disponível para nós. (ENTREVISTADO 4)

Portanto, as motivações que deram início ao programa de integridade da UnB partiram de demandas exógenas e endógenas, ou seja, como explicam Tolbert e Zucker (1999) foram criadas em resposta a fatores que podem ser externos, a exemplo de uma norma, ou internos, em resposta a uma necessidade de melhoria.

2.5.2 Desenvolvimento do programa

O desenvolvimento do programa na UnB seguiu um processo gradual, envolvendo a formalização de estruturas e a codificação de práticas, elementos característicos da transição da habitualização para a objetificação (Tolbert & Zucker, 1999). O Entrevistado 1 descreve a orientação inicial da CGU, que, como órgão central, tem a atribuição de criar padrões e garantir uniformidade (BRASIL, 2023):

Então a gente foi chamado para diversas reuniões onde eles começaram a implementar a ideia de um programa de integridade. Então foram criados manuais, foram criados, cartilhas, orientações, a gente teve reuniões, teve palestras, workshops [...] que culminaram com o produto final, que foi o programa de integridade. (ENTREVISTADO 1).

Ele detalha a estruturação interna que se seguiu, com a criação de uma unidade responsável, um dos eixos fundamentais preconizados pelo Decreto 9.203/2017 e pela CGU (2018), como citado anteriormente:

Políticas foram feitas para poder estruturar esse programa de integridade dentro da universidade, o DPO [...] na diretoria da DPL [...] ficou como órgão responsável para poder atuar [...] uma coordenação dentro da DPL [...] que é a CAIGR, coordenação de apoio à integridade e riscos [...] essa coordenação, ela fica por parte de poder fazer esse gerenciamento [...]. (ENTREVISTADO 1).

A criação da CAIGR e a designação do DPO como UGI são marcos da formalização e estruturação interna, atendendo às diretrizes legais e normativas. O Entrevistado 4 complementa, descrevendo a evolução de um plano inicial de divulgação

para a formalização exigida pela legislação, ressaltando a preexistência de algumas práticas, o que se conecta à ideia de Hall e Taylor (2003) sobre o institucionalismo em que afirmam que a institucionalização muitas vezes formaliza o que já existe:

Inicialmente, a gente tinha só 1 programa de divulgação [...] Aí teve uma lei que instituiu, era, já era obrigatório, mas a gente já tinha. Mas nada formalizado [...] que nem a gestão de riscos [...] todas as, as unidades, eles já fazem a sua gestão de riscos. Mas não, não estava no papel. (ENTREVISTADO 4).

Então, o programa de integridade na UnB, foi se desenvolvendo a partir da formalização de algumas práticas preexistentes e tornando explícitas práticas que ganharam nova visibilidade e *status* com a exigência legal, refletindo a dinâmica descrita por Coelho (2016) sobre a evolução da governança no setor público brasileiro.

Outro marco importante no desenvolvimento do programa foi a aprovação do Plano de Integridade. Na UnB, a instância máxima responsável pela aprovação das ações contidas no Plano de Integridade e pela avaliação de seus resultados é o Comitê de Gestão de Riscos e Integridade. Conforme relatado pelo Entrevistado 4, este comitê é presidido pela Reitora e conta com a participação do Vice-Reitor e de Decanos, representando a alta administração. As reuniões do comitê, que ocorrem geralmente uma ou duas vezes por ano, servem como fórum para deliberação e acompanhamento da evolução do plano.

Para operacionalizar o programa e implementar as ações, definidas no Plano de Integridade, foram estabelecidas instâncias específicas, detalhadas no quadro 2, alinhadas às diretrizes normativas, conforme definido no art. 6º da Portaria 57/2019 da CGU “Para o cumprimento [...] desta Portaria, os órgãos e entidades deverão atribuir a unidades [...] competências correspondentes aos” (CGU, 2019 p. 1) compromissos previstos no programa de integridade.

foram determinadas as instâncias de integridade dentro da universidade e aí foram desenvolvidos... daí tem menos de 5 anos, seu salvo engano, né? [...]ficou o DGP no que se trata conflito de interesse, nepotismo, a comissão de ética, a ouvidoria e auditoria. Hoje uma dessas ações dessas instâncias foi mudado o nome que surgiu a AMC, alguma coisa assim, né? Mas então que cada uma delas foi feito reuniões periódicas com elas do qual foi traçado o programa de integridade e foi feito um planejamento de integridade que elas deveriam, né, tanto plano de divulgação. Que é feito no início do ano que elas têm que descrever o que elas vão fazer quais são as propostas que elas têm, a princípio, pra poder colocar em prática essas ações de integridade, como também elas preenchem a planilha do planejamento de integridade. (ENTREVISTADO 2)

2.5.3 Apoio da Alta Administração

O apoio da alta administração é um dos eixos do programa de integridade (CGU, 2019). A OCDE (2022) alega que o compromisso da alta administração assegura que a

cultura de integridade seja absorvida por toda a estrutura. Para formalizar esse apoio o CAD criou, por meio da resolução 04/2019, o Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade da Universidade de Brasília que é composto, entre outros partícipes, pelo Reitor, o Decano de Administração, Planejamento Orçamento e Avaliação Institucional e pelo Decano de Gestão de Pessoas.

Esse apoio é percebido pelo Entrevistado 1 ao afirmar que "sempre teve a participação da administração superior" e que esta é "bastante ativa" e ainda que há "participação direta sim, e frequente deles, e o compromisso também". O Entrevistado 3 concorda e constata um forte apoio da nova gestão, "uma das prioridades mais importantes na gestão" em suas palavras. Cita ainda o edital de combate à desinformação como um exemplo concreto desse apoio e do esforço em investir recursos na promoção de boas práticas. O Entrevistado 4 menciona a existência do comitê com participação da alta gestão como forma de apoio e acompanhamento, "alta administração está sempre acompanhando".

Então é, a gente tem sempre o apoio, a participação deles nas atividades que estão sendo criadas e, e perpetuadas dentro da universidade, no que diz respeito à integridade, entendeu? É assim que funciona, então tem a participação direta sim e frequente deles, e o compromisso também. (ENTREVISTADO 1)

Olha, eu vou falar muito na nova gestão tá? Digamos, nenhuma das prioridades mais importantes na gestão, prova disso é que, por exemplo, nós estamos fazendo esforço de pessoas e de recursos, por exemplo, com um edital de combate à desinformação, tá para que todos tenham em cima da mesa boas práticas onde que os excessos, tá, sejam eliminados, deprimidos, corrigidos, né? Dá um excesso que eu falo assim é, agressividade, desvios, assédios, né? Essas coisas sejam mitigadas, reduzidas. (ENTREVISTADO 3)

A gente tem um comitê, né? De gestão de riscos e integridade. Que é feita uma reunião 1 ou 2 vezes por ano. De acordo com o que está sendo elaborado para eles fazerem a aprovação. E daí nisso faz parte alta administração. (ENTREVISTADO 4)

No entanto, a frequência das reuniões, uma ou duas por ano segundo o Entrevistado 4, pode ser interpretada como um apoio mais formal do que ativamente engajado no dia a dia. Isto posto, para o Entrevistado 2 a percepção sobre o apoio da alta administração é crítica. Embora reconheça a existência formal do comitê, o entrevistado aponta grandes dificuldades:

Tem que ter um comitê, e esse comitê ele existe esse comitê é composto pela reitora que preside, alguns decanos e é tem tenho como é o servidor representante técnico, diretor de humanidade e tal. E nisso como são pessoas de instâncias grandes aqui dentro da universidade é muito difícil encontrar a agenda para reuniões. (ENTREVISTADO 2)

Para o ele a falta de reuniões frequentes, a paralisação durante períodos eleitorais e a incerteza sobre a composição atual do comitê, "não sabemos quem são as pessoas",

indicam uma percepção de baixo engajamento e baixo apoio efetivo, apesar da estrutura formal existir. Ele sente que "falta esse olhar maior", "uma participação maior".

2.5.4 Comunicação e treinamentos

Segundo a OCDE (2022) o treinamento permite aos agentes públicos a tomada de consciência a respeito das condutas compatíveis com a integridade e contribuem para essas condutas se tornem parte da cultura dos entes públicos. Nesse sentido o Entrevistado 1 menciona diversas ações: palestras, workshops, cartilhas, divulgação em mídias sociais e e-mail institucional. “Existem cursos, A gente tem, tem palestras que são apresentadas. Você tem cartilhas que são publicadas pelo pessoal da ouvidoria com respeito a esses assuntos, né?”. O Entrevistado 3 destaca que, nos cursos de graduação existem, inclusive, disciplinas como Governança Corporativa e Governança pública que abordam o tema. O Entrevistado 2 indica a existência de capacitação de servidores como parte do planejamento, mas não detalha a frequência ou abrangência. Segundo ele há cursos oferecidos pela PROCAP que, no momento da entrevista, estavam “parados devido à greve” e cursos oferecidos pela ENAP. Em contrapartida afirma que "muita gente não sabe que existe", "falta comunicação" e que a adesão e o alcance são incertos. A falta de treinamentos mais específicos e regulares promovidos pela própria UnB também é citado por ele como um fator negativo, “Muito do que a gente conhece é de prática mesmo de leitura nossa”.

Os regulamentos, os treinamentos que teve no início, como eu falei, teve uma palestra que foi integridade, e ela foi promovida aqui pela UnB, e foi uma única vez. Depois disso é a ambientação de servidores [...] mas não tem ainda um curso só de integridade [...] voltado para a universidade, não tem essa periodicidade. Tem quando vai ter ambientação de servidores. (ENTREVISTADO 2)

Dia 19, inclusive, vai ter uma, uma ação, uma palestra. E eu participo de todas as palestras de integridade relacionadas à, aos órgãos públicos. Então, acho que tem e bastante. Agora, se as pessoas procuram, eu já não. Não sei te informar. [...] Tudo que está dentro do nosso alcance de fazer essa, esse intercâmbio de publicizar cursos, palestras e coisas a gente faz. Se os servidores fazem já, não, não tenho como te garantir, né? (ENTREVISTADO 4)

A institucionalização de um programa de integridade exige a promoção ativa de valores éticos no cotidiano (Andreisová, 2016). As entrevistas indicam diversas iniciativas da UnB nesse sentido, apesar da inconstância. O Entrevistado 3 destaca a atuação da Secretaria de Direitos Humanos e a existência de normativos específicos,

sugerindo que a objetificação e posterior sedimentação pode ocorrer de forma mais avançada em áreas específicas. O Entrevistado 1 reitera essas afirmações:

A gente, por exemplo, a questão de direitos humanos [...] trabalha bastante esse tópico [...] Existem [...] um ato da, da reitoria de uma resolução [...] que estabeleceu princípios e normas relacionadas a direitos humanos na universidade. Então essas práticas, elas estão institucionalizadas. (ENTREVISTADO 1)

É possível perceber que, no momento do ingresso de novos colaboradores há, por ocasião do evento de ambientação, a conscientização sobre o tema. Quando se trata de servidores que já trabalham na universidade a realidade é diferente.

Agora os antigos, como eu te disse, como é um tema recente, por exemplo, foi o primeiro, foi 2019... é 2022. Os servidores antigos não têm nem noção. Eu acho mesmo a gente mandando as informações, mandando cards para informação que a gente está, está pecando, eu acho. (ENTREVISTADO 4)

mas agora as demais chefias ao redor, na universidade como um todo, se a gente for falar que a universidade é bem ampla. Eu acho que falta um pouco mais conhecer sim esse programa. [...] as pessoas não sabem onde é que tá esse programa de integridade, na verdade, né? Onde é que ele fica localizado. (ENTREVISTADO 2)

O Entrevistado 4 detalha as ações de comunicação e sensibilização coordenadas pela CAIGR, cruciais para a difusão e internalização de valores, elementos centrais da objetificação:

A gente faz os cards 2 vezes por ano [...] para toda a comunidade acadêmica [...] informando do nosso plano de integridade [...] nós temos a intenção de promover [...] palestras [...] para [...] divulgar melhor o conteúdo da integridade, para divulgar melhor, expandir a cultura de da integridade entre nós. (ENTREVISTADO 4)

A necessidade percebida de "expandir a cultura da integridade" indica que este é um processo contínuo, alinhado à visão de que a construção de uma cultura organizacional sólida é fundamental (ANDREISOVÁ, 2016; DE ARAUJO, DOS SANTOS e XAVIER, 2019). O Entrevistado 2 reforça a importância da comunicação em suas diversas formas, ecoando a necessidade de abordagens que transcendam a mera criação de normas (OCDE, 2022):

Ah, vai desde a pesquisa, desde o estudo até a comunicação [...] não só no esforço de comunicação no sentido de você ter normas, regras e procedimentos divulgados, mas você [...] também ter fóruns [...] painéis [...] palestras sobre esse tema. (ENTREVISTADO 2)

Um ponto relevante levantado pelo Entrevistado 4 é a ausência de um código de conduta específico da UnB, embora esteja em desenvolvimento. Códigos de conduta são instrumentos importantes para a formalização e comunicação de valores éticos (BRASIL, 2016), e sua ausência pode ser vista como uma lacuna na objetificação e sedimentação:

[...] a gente está, tem no, no plano de plano de integridade que estava para sair um Plano de ética do, da própria UnB [...] Ainda não foi realizado, mas ela está

em tramitação. [...] Código de conduta da UnB ainda não existe, mas ele tem uma [...] já foi dado um start. (ENTREVISTADO 4)

Outro ponto que merece destaque na fala do Entrevistado 4, quando questionado se acreditava que as informações a respeito do programa de integridade da UnB chegavam até os destinatários, é que o excesso de comunicação eletrônica atrapalha.

[...] porque a uma coisa que eu acho muito falha na UnB, eu acho aquele bombardeio de informações que a gente recebe diariamente. O pessoal está tão cansado de ver um monte de coisa. [...] a gente manda o plano de [...] o card para explicar. No card tem o, não sei se tu chegou a olhar [...] tem até onde tu entra. A plataforma de reclamações tem tudo, tem um linkzinho que dá pro [...] plano de integridade. Só que como a gente recebe um monte de informação diariamente, às vezes, as pessoas não tomam conhecimento das coisas que são importantes, entende? (ENTREVISTADO 4)

2.5.5 Recursos humanos, tecnológicos e financeiros

A disponibilidade de recursos adequados é essencial para a sustentabilidade do programa. Conforme destaca o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), os programas de *compliance* devem contar com recursos adequados para suas atividades de prevenção, detecção e correção. No contexto da UnB, os entrevistados apontam limitações, um desafio comum na implementação de compliance no setor público (Lobo e Ferreira, 2022).

A percepção predominante entre os entrevistados é a de que a equipe diretamente responsável pela gestão do programa de integridade é limitada em termos de pessoal. A Coordenação de Apoio à Integridade e Riscos (CAIGR), unidade executora vinculada à Diretoria de Planejamento (DPL) e ao DPO, que atua como Unidade de Gestão da Integridade (UGI), conta com um número reduzido de servidores para abranger as demandas de integridade em uma instituição complexa como a UnB.

O Entrevistado 2 é explícito quanto a essa limitação: "Não, eles [os recursos] não são suficientes e adequados [...] A equipe é pequena, né? A gente tem hoje 4 pessoas na equipe para trabalhar com integridade e gestão de riscos [...]". O Entrevistado 4 corrobora essa visão: "Em relação as pessoas eu acho pouco". Essa escassez de pessoal pode comprometer a capacidade da unidade em realizar todas as atividades necessárias com a profundidade desejada, desde a análise de riscos até o monitoramento contínuo e as ações de capacitação e comunicação.

Embora seja mencionado empenho da gestão atual pelo Entrevistado 3 “Olha, eu vou falar muito na nova gestão tá? Digamos, nenhuma das prioridades é mais importantes na gestão. Prova disso é que, por exemplo, nós estamos fazendo esforço de pessoas e de

recursos”, a percepção geral aponta para uma estrutura de pessoal enxuta para as responsabilidades atribuídas à CAIGR.

Outro fator importante nesse quesito é a necessidade dos colaboradores de participarem de atividades diversas ao programa de integridade:

Além dessas 2 áreas [...] riscos e integridade durante um período do ano, os 4 servidores alocados para a integridade precisam parar suas atividades e se dedicar à confecção do relatório de gestão. [...] porque a equipe que faz o relatório de gestão é um número pequeno também de pessoas, e como nós temos essa expertise, os 4 conhecem, então a gente para as nossas atividades e vai fazer relatório de gestão na UnB. E então, durante uns 3 meses [...] A gente praticamente para com essas atividades de integridade e riscos e se dedica *full time* para elaboração do relatório de gestão. (ENTREVISTADO 1)

A implementação e a gestão eficaz de um programa de integridade em uma organização grande como a Universidade de Brasília demandam não apenas estruturas de governança e pessoal dedicado, mas também o suporte de recursos tecnológicos adequados. A tecnologia pode otimizar processos, facilitar o monitoramento, a análise de riscos e a disseminação de informações, elementos essenciais para a conformidade e a promoção de uma cultura ética (Carvalho et al., 2021).

A análise das entrevistas revela um cenário misto em relação aos recursos tecnológicos disponíveis para o programa de integridade. Por um lado, a percepção inicial do Entrevistado 4 é de que a tecnologia existente é, em princípio, suficiente para as necessidades básicas do programa. Contudo, essa mesma percepção é imediatamente contradita pela constatação de que muitas das atividades ainda dependem fortemente de processos manuais: "A gente usa planilhas [...] tudo meio que, digamos, manual". Essa dependência de planilhas e procedimentos manuais para gerenciar informações, acompanhar ações do Plano de Integridade e analisar riscos pode impor limitações significativas, especialmente considerando a equipe reduzida da CAIGR.

Processos manuais tendem a ser mais suscetíveis a erros, consomem mais tempo da equipe e dificultam a geração de relatórios consolidados e análises de dados em larga escala, fato que pode prejudicar o monitoramento contínuo exigido pelo Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) e para a identificação proativa de tendências ou áreas de maior vulnerabilidade. A falta de sistemas integrados pode fragmentar a informação e dificultar uma visão holística dos riscos e da efetividade das medidas de integridade implementadas.

A busca por aprimoramento tecnológico é evidenciada pela menção à avaliação de novas ferramentas. O Entrevistado 4 cita especificamente ter realizado uma avaliação

recente de um sistema chamado Ágata. A prospecção de sistemas especializados em gestão de riscos e *compliance* indica o reconhecimento das limitações atuais e o interesse em adotar soluções mais robustas e automatizadas. A implementação de um sistema dedicado poderia centralizar informações, automatizar tarefas de acompanhamento e geração de relatórios, além de liberar tempo da equipe para atividades mais estratégicas e fortalecer a capacidade de análise e monitoramento do programa.

Em suma, embora a infraestrutura tecnológica básica possa ser considerada suficiente em um primeiro momento, a forte dependência de processos manuais e planilhas representa um gargalo para a eficiência e a profundidade da gestão do PI na UnB. A cultura de integridade que, segundo Andreisová, 2016 e Viol 2021, são necessárias para a efetividade do programa pode se fortalecer com a adoção de sistemas tecnológicos mais avançados e integrados.

O Entrevistado 3 admite a visão típica de gestor de que os recursos nunca são suficientes, mas considera que, dada a disponibilidade, "estamos fazendo muito em cima disso". Menciona estruturas organizacionais focadas, estratégias de comunicação e projetos adicionais como evidências do investimento de recursos.

As entrevistas não forneceram detalhes sobre um orçamento específico destinado ao programa de integridade, o que pode sugerir que as ações dependem do orçamento geral das unidades envolvidas ou de financiamentos pontuais. A falta de um orçamento dedicado pode ser um obstáculo para o planejamento de longo prazo e a implementação de ações mais abrangentes.

2.5.6 Mudanças comportamentais e percepção do programa

A efetividade de um programa de integridade não se mede apenas pela existência de estruturas formais ou documentos normativos, mas fundamentalmente por sua capacidade de gerar mudanças comportamentais e de promover uma cultura ética internalizada na organização (ANDREISOVÁ, 2016). As percepções sobre este ponto na UnB são divergentes, indicando um processo de institucionalização ainda em curso e com obstáculos a serem superados, especialmente na transição para a fase de sedimentação descrita por Tolbert e Zucker (1999).

O Entrevistado 1 expressa um ceticismo considerável quanto à ocorrência de mudanças significativas, baseando-se em experiências passadas e na observação do ambiente:

A gente nunca fez uma pesquisa de percepção. Na verdade, já fizemos algumas. A gente teve um, eu não me recordo os resultados assim, mas eles não foram muito positivos. A gente fez uma pesquisa de percepção sobre tema, integridade na UnB. É um tempo atrás, uns 3 anos, acho que foi até durante a pandemia. Por conta do período da pandemia foi um pouco complicado. A gente teve alguns resultados muito abaixo do esperado. (ENTREVISTADO 1)

Esta visão ressalta o desafio apontado por Viol (2021) e Andreisová (2016) de que a existência formal do programa de integridade não altera a realidade sem que ocorra a institucionalização.

Em contraste, o Entrevistado 4 demonstra inicialmente uma visão mais otimista quanto ao impacto do programa, associando a existência do plano a um potencial de influência "Ah, eu acredito que sim. Não é à toa que existe um plano de integridade, né? Então as pessoas, quando eles veem um plano de integridade, com ações reforçando a prevenção de más condutas [...]". No mesmo sentido, o Entrevistado 3 é taxativo ao dizer que acredita que o programa de integridade impactou o comportamento dos colaboradores, principalmente os que ocupam posições de liderança:

Sim, eu acredito piamente nisso e defendo isso constantemente. Se tem algum desvio disso, ah os administradores não estarem é, praticando isto no dia a dia, esse desvio tem que ser investigado, é claro que com amplo direito de defesa, né? Mais corretivo. Ah, então mais que sim, hoje é um pré-requisito de um administrador. (Entrevistado 3)

O Entrevistado 2 inicia sua fala afirmando que consegue notar a mudança de comportamento dos indivíduos, porém faz uma ressalva:

Quem tá lá na BCE não sabe sobre isso, quem tá nos campi mais afastados não trata tanto desse termo. A gente simplesmente vai deixando o trabalho [...] acontecer. A gente não se preocupa [...] com o trato das pessoas com as políticas que são desenvolvidas na necessidade, né? (ENTREVISTADO 2)

Dito de outra forma, ele entende que as pessoas diretamente ligadas ao programa de integridade tiveram seu comportamento afetado. Os que trabalham em outras esferas não possuem familiaridade com o tema. Este baixo nível de conhecimento é uma barreira significativa para a objetificação que implica na criação de consenso e significado compartilhado (Tolbert e Zucker, 1999) e, consequentemente, para a sedimentação.

O Entrevistado 1 também aponta para a dificuldade em garantir que as ações planejadas se concretizem e critica a falta de mecanismos de cobrança interna, um pilar da boa governança (Coelho, 2016; IBGC, 2023):

[...] a gente recolhe as informações do que foi feito no ano anterior [...] a gente monta um relatório unificado [...] as metas que não foram alcançadas e por que que essas metas não foram alcançadas [...] Pra ser bem sincero, hoje, a nossa coordenação, não há essa cobrança por nossa parte [...] Fica registrado como uma algo que não foi alcançado [...] falta um controle mais preciso dentro da própria unidade pra isso. (ENTREVISTADO 1)

A ausência de *accountability* interna efetiva pode reforçar a percepção de formalismo e dificultar a internalização da importância do programa.

Os participantes também foram questionados a respeito da percepção do programa e da UGI no âmbito da UnB, se são visto como fiscalizadora punitiva, corretiva ou orientadora. E a resposta, quase unânime, foi que a atividade é tida como de orientação, “A nossa coordenação é orientação” (Entrevistado 4), “a nossa coordenação a CAIGR, por ela que o sou lotado posso falar, a gente é mais de orientação” (Entrevistado 2), “Acho que eles percebem como de orientação não é punitiva e nem é de fiscalizadora” (Entrevistado 1). O único que destoa e traz uma visão divergente é o Entrevistado 3:

Eu acho que tem 2 visões, uma visão mais passado mais antiga mais conservadora de que é, a integridade é um requisito é que eu tô cumprindo então tá tudo bem e ponto. Para ter uma visão mais moderna, mais é, aguerrida de que a integridade é um conceito que evolui todo dia a todo momento e toda hora. (ENTREVISTADO 3)

2.5.7 Gestão de Riscos

A gestão de riscos é um componente central e obrigatório dos programas de integridade na administração pública federal, conforme estabelecido pelo Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017). Trata-se de um processo contínuo para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar eventos que possam comprometer os objetivos da organização e a integridade de suas operações. Na Universidade de Brasília (UnB), a gestão de riscos é coordenada e acompanhada pela UGI em conjunto com as instâncias de integridade.

Portanto, a responsabilidade pela coordenação das atividades relacionadas à gestão de riscos e integridade na UnB recai sobre a Coordenação de Apoio à Integridade e Riscos, vinculada à Diretoria de Planejamento e ao DPO que foi nomeada como UGI. O Entrevistado 1 descreve essa estrutura: “[...] uma coordenação dentro da DPL [...] que é a CAIGR, coordenação de apoio à integridade e riscos [...] essa coordenação, ela fica por parte de poder fazer esse gerenciamento ”.

Além da CAIGR, existe o Comitê de Gestão de Riscos e Integridade, uma instância colegiada que conta com a participação da alta administração, incluindo a Reitora, o Vice-Reitor e Decanos, conforme descrito pelo Entrevistado 4. Este comitê tem um papel estratégico na aprovação e acompanhamento das ações relacionadas à gestão de riscos e integridade, garantindo o alinhamento com as diretrizes institucionais e o apoio da liderança, um fator crítico destacado pela OCDE (2022) e pela CGU (2018).

A análise das entrevistas sugere que a gestão de riscos na UnB, embora formalizada no âmbito do programa de integridade, possui raízes em práticas preexistentes nas unidades. A Entrevistada 4 observa "[...] que nem a gestão de riscos [...] todas as, as unidades, eles já fazem a sua gestão de riscos. Mas não, não estava no papel."

O Entrevistado 2 concorda com essa visão:

Poderia ser que essa coordenação de integridade e risco nem existiria, porque antes era uma coordenação de planejamento e outra de monitoramento de governança como um todo né? E até criou essa coordenação para poder trazer esse olhar maior servidores que se dedicam a tratar disso, né? As instâncias de integridade, pessoas que são delegadas a trabalhar com isso. Talvez antes, se não fosse programa de integridade, não existiria esse comitê não existiria nem a instância[...] superior tratando sobre esses temas. (ENTREVISTADO 2)

Isso indica que a implementação do programa buscou, em parte, formalizar e sistematizar processos que já ocorriam de maneira informal ou descentralizada. Essa formalização, de acordo com Tolbert e Zucker (1999) faz parte do processo de habitualização. Nesse sentido o Entrevistado 3 ressalta a importância da formalização da gestão de riscos:

Então existe o risco [...] Nós estamos correndo o risco de ter problemas de atrasos. Aí cê fala assim ah [...] e se acontecer o atraso, vou tentar preparar com isso. Comitê de crise, comunicação, centralidade, tudo isso tem que ser enfrentado. (ENTREVISTADO 3)

A gestão de riscos é um dos pilares do programa de integridade (BRASIL, 2017). Nas palavras do Entrevistado 2 “integridade e riscos, eles caminham juntos”. Os riscos identificados, especialmente aqueles relacionados a fraudes, corrupção e desvios éticos e de conduta, conforme definição do Decreto nº 11.529/2023, devem prever as ações e medidas preventivas do Plano de Integridade.

Quando perguntado sobre a redução de riscos relacionados ao programa de integridade o Entrevistado 1 fez a seguinte afirmação:

O colaborador que está ali, responsável por determinado processo, determinada atividade, é considera assim que ele tem de riscos e relacionados à integridade pro seu processo de trabalho, entendeu? Acho que sim, e a ideia que a gente tem também a gente quando faz o monitoramento e a avaliação dos riscos de integridade é justamente de passar essa ideia [...] pro gestor. E ele tem noção que isso que pode impactar os seus objetivos.” (ENTREVISTADO 1)

O Entrevistado 4 foi sucinto e objetivo “Com certeza. Com certeza. Eu acredito que sim.”

2.5.8 Ouvidoria e tratamento de denúncias

O tratamento de inconformidades e a atuação da Ouvidoria representam elementos fundamentais para a efetividade de um programa de integridade, conforme destacado por

diversos autores e evidenciado nas práticas institucionais da Universidade de Brasília. De acordo com Carvalho et al. (2021), os programas de compliance não se limitam apenas a promover a conformidade com leis, mas atuam como mecanismos estratégicos que visam mitigar riscos, preservar valores éticos e promover a sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, a Ouvidoria emerge como um canal essencial para a identificação, tratamento e remediação de inconformidades.

Aí eu vou te dar um exemplo: fundamental empoderamento da ouvidoria. Uma ouvidoria forte significa que na hora que eu tiver um problema, eu atuo rapidamente em cima dele, corrijo ele, aperfeiçoo a gestão e melhora a cultura da organização. Então eu acho que a criação da ouvidoria foi um primeiro passo muito importante. (ENTREVISTADO 3)

Esta visão encontra respaldo na literatura, como apontado por Andreisová (2016), que enfatiza a necessidade de construção de uma cultura organizacional alicerçada em valores sólidos, integridade e responsabilidade.

A Ouvidoria da UnB constitui uma das instâncias de integridade formalmente estabelecidas no Plano de Integridade (DPO, 2022), conforme relatado pelos entrevistados. O Entrevistado 1 destaca que "a ouvidoria também [é] um braço dentro da integridade que vai fazer essa ponte entre a comunidade e a instituição no momento de relatar e de tratar problemas que eventualmente venham a ocorrer".

O Entrevistado 4 complementa essa perspectiva ao mencionar que a Ouvidoria integra o conjunto de instâncias responsáveis pela implementação do programa de integridade, destacando a existência do fala.br, sistema que centraliza as manifestações dos cidadãos. Segundo ele, "tem a ouvidoria ou fala BR. Então a auditoria que dá o assessoramento [...] a nossa coordenação, que coordena essas instâncias". Esta estruturação formal demonstra a busca pela institucionalização dos canais de denúncia, conforme preconizado pela OCDE (2022), que ressalta a importância de mecanismos de comunicação eficientes para a consolidação da integridade pública.

O tratamento de inconformidades está relacionado à disseminação da cultura institucional e aos valores promovidos pelo programa de integridade. O Entrevistado 2 destaca que o programa de integridade "reforça com que ações sejam tomadas pra que essas situações sejam evitadas, né? Que tenha menos caso de nepotismo, ter menos corrupção dentro da universidade". Esta percepção alinha-se ao que Lobo e Ferreira (2022) apontam sobre a necessidade de institucionalização dos programas de compliance no setor público, com estabelecimento de normas institucionais claras.

A abordagem da UnB para o tratamento de inconformidades parece seguir uma linha tanto preventiva quanto corretiva. O Entrevistado 3 relata um caso específico em que "a entidade tem reagido e tem reagido energicamente quando o espaço da opinião invade e passa, e vai além e se transforma em agressão." Esta postura demonstra o que Viol (2021) destaca sobre a necessidade de eficácia dos programas de integridade, que não devem ser meramente formais, mas capazes de alterar a realidade institucional. O monitoramento contínuo das ações relacionadas ao tratamento de inconformidades é destacado pelo Entrevistado 2: "A cada ano a gente faz o monitoramento do que foi realizado que foi proposto pra cada ano e quais metas foram cumpridas. Quais metas não foram alcançadas, porque não foram alcançadas". Esta abordagem sistemática reflete o que o Decreto 9.203/2017 estabelece sobre a necessidade de monitoramento contínuo como uma das funções dos programas de integridade.

Porém, há a percepção sobre o receio de colaboradores em denunciar o comportamento de chefes hierárquicos e até de outros servidores de mesmo nível ou função:

Eu acho que, sem medo 100% não. Eu acho que sempre rola um certo receio de, de alguma coisa, né, que esteja relacionado aos temas de integridade. Eu acho que até mencionei com você, é na na primeira reunião que certos, certos acontecimentos que acontecem na UnB, às vezes eles não são nem reportados por receio de, do dos reflexos que podem vir com a, com se você denunciar, por exemplo, determinada prática, determinada coisa. Então eu acho que ainda tem muito isso, não é? As pessoas não livremente querem se expor diante de uma situação que fere os princípios de integridade, entendeu? Como, por exemplo, um assédio moral ou uma questão de racismo. Às vezes acontece muitas pessoas deixarem para lá por por medo, por receio do que é que pode vir a acontecer no futuro com ela mesma, entendeu? Aí acabam deixando a coisa rolar. (ENTREVISTADO 1)

Esse, esse receio tem sim. Eu soube até de pessoas que tem medo de poder falar sobre isso. É pessoas que que sofreram sim assédio e nisso as pessoas não teve coragem de falar na área que atua e falta até saber quem procurar nessas horas. E falta saber com quem falar, ou então acaba que a pessoa fica sofrendo ou então pessoas que vêm afastados com frequência. Nessas horas que a gente começa a perceber que alguma coisa tá errado. (ENTREVISTADO 3)

O IBGC (2023) afirma que as ouvidorias devem acolher denúncias garantindo a confidencialidade e segurança dos denunciante. O que se nota, por meio desses relatos, é a falta de confiança no sigilo da ouvidoria e o temor quanto a possíveis retaliações.

2.5.9 Desafios na percepção dos entrevistados

A institucionalização de novas rotinas é um processo contínuo e complexo (TOLBERT e ZUCKER, 1999). Um dos desafios mais evidentes e recorrentes

mencionados pelos entrevistados refere-se à escassez de recursos, tanto humanos quanto tecnológicos, dedicados ao programa de integridade. A Coordenação de Apoio à Integridade e Gestão de Riscos, unidade responsável pela coordenação do programa, opera com uma equipe considerada insuficiente para a magnitude das tarefas.

O Entrevistado 1 é taxativo ao afirmar que os recursos "não são suficientes e adequados", destacando que "a gente tem uma equipe pequena. Hoje somos 4 pessoas que trabalham com integridade. Além do tema integridade, a gente tem o tema de gestão de riscos na universidade". Esta limitação é agravada pelo fato de que a mesma equipe precisa, em determinados períodos, dedicar-se a outras atividades institucionais: "durante um período do ano, os 4 servidores alocados para a integridade precisam parar suas atividades e se dedicar à confecção do relatório de gestão".

O Entrevistado 4 corrobora essa percepção ao afirmar que "em relação as pessoas eu acho pouco", embora considere os recursos tecnológicos "suficientes". No entanto, ele próprio reconhece limitações tecnológicas ao mencionar que "a tecnologia da UnB, não é muito eficiente. A gente usa planilhas, a gente usa o que tem em mão [...] então é tudo meio que, digamos, manual".

O Entrevistado 3 afirma que a “nova gestão” está empenhada em destinar recursos humanos e financeiros para o programa. A limitação relatada vai de encontro às recomendações da portaria 57/2019 da CGU que menciona que “a unidade de gestão de integridade deverá ser dotada de [...] recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências” CGU (2019).

Outro desafio crítico identificado é a comunicação interna ineficaz, que resulta em um baixo nível de conhecimento e conscientização sobre o programa de integridade por parte da comunidade universitária. O Entrevistado 4 é categórico ao apontar que "uma coisa que eu acho muito falha na UnB, eu acho que é a comunicação interna", relatando que, em conversas informais, constatou-se que muitos membros da comunidade desconhecem a existência do programa.

O Entrevistado 3, ao ser perguntado sobre as ações a fim de melhorar o programa, concorda com a visão apresentada: “Comunicação, comunicação e comunicação todo dia, toda hora tratar bem as pessoas, tratar bem os processos”. O Entrevistado 1 complementa:

A gente precisa trabalhar bastante a questão da comunicação. No meu ponto de vista, eu acho que isso é um [...] ponto crucial para que a gente possa tornar o programa de integridade algo mais palpável na comunidade universitária, entre discentes, docentes e técnicos. (ENTREVISTADO 1)

Além da comunicação referente ao PI voltada à comunidade, há falhas de comunicação entre as instâncias como relata o Entrevistado 2: “a comunicação era muito dificultosa, ali, sendo bem sincero, bem aberto mesmo contigo, então muitas vezes o trabalho ficou muito parado por conta de uma resposta da unidade específica entende?”.

As falhas de comunicação geram um baixo conhecimento do PI junto aos *stakeholders* como aponta o Entrevistado 1: "A gente fez uma pesquisa de percepção sobre tema, integridade na UnB [...] Foi um pouco complicado, a gente teve alguns resultados muito abaixo do esperado". Ele diz que, em nova pesquisa "os resultados foram um pouco melhores, mas assim eu acho que ficaram abaixo de 50%". De Araujo, Dos Santos e Xavier (2019) reforçam que a adoção de uma cultura de integridade é vital para recuperar a credibilidade da administração pública, o que pressupõe uma comunicação efetiva e abrangente. A OCDE (2022) também destaca a importância da comunicação para a consolidação das instituições democráticas e a promoção de uma governança eficaz.

O papel da CAIGR, entendida com meramente orientador, revela um cenário onde a cobrança das melhorias e da prestação de contas das instâncias de integridade fica comprometida. O Entrevistado 2 admite que "pra ser bem sincero, hoje, a [...] coordenação, não há essa cobrança por nossa parte da nossa coordenação [...] Fica registrado como uma algo que não foi alcançado ali, que foi proposto pela unidade e que não foi alcançado". E complementa que "o nível de cobrança ele é muito interno da unidade [...] até que ponto unidade está se doando para poder colocar isso?".

Coelho (2016) destaca a *accountability* como um pilar da boa governança, e sua fragilidade dificulta a consolidação do programa de integridade. Nesse sentido O Decreto 9.203/2017 estabelece o monitoramento contínuo como um dos eixos dos programas de integridade, o que pressupõe não apenas a coleta de informações, mas também a adoção de medidas corretivas quando necessário.

Questões estruturais e operacionais também impõem dificuldades à institucionalização do programa. O Entrevistado 2 menciona a dificuldade em reunir o Comitê de Gestão de Riscos e Integridade, composto por membros da alta administração com agendas complexas: "é muito dificultoso encontrar a agenda para reuniões [...] Acaba que tem ano que durante o ano inteiro [...] teve uma reunião, por exemplo, no ano". O Entrevistado 4 faz eco ao afirmar que “é feita uma reunião ou 2 vezes por ano”. Isso revela também a fragilidade do apoio da alta gestão. O Comitê de Gestão de Riscos e

Integridade, presidido pelo reitor em exercício, parece demonstrar um suporte apenas formal ao programa de integridade, apesar da afirmação do Entrevistado 3 de que essa é uma prioridade da nova gestão. No entanto, o baixo número de reuniões com a UGI e a falta da nomeação formal dos novos membros demonstram o contrário.

2.6 Discussão

Os casos de corrupção, fraude e desvios de conduta revelados no passado recente trouxeram, segundo Andreisová (2016), um efeito positivo: medidas para mitigar e minimizar as consequências desses eventos precisaram ser criados. Os programas de *compliance* ou programas de integridade se desenvolveram nesse contexto, a princípio no mundo corporativo e, mais recentemente, no setor público (LOBO e FERREIRA, 2022). Programas de integridade são definidos pela CGU como um conjunto de medidas voltados à prevenção, detecção punição e remediação de práticas fraudulentas e outras formas de desvio de conduta (CGU, 2019).

A trajetória de institucionalização do programa de integridade no âmbito da Universidade de Brasília aponta para um processo complexo, influenciado tanto por pressões externas quanto pela formalização de processos preexistentes e pelos desafios intrínsecos à assimilação de novas práticas em uma organização de grande porte e tradição. Ao examinarmos este percurso sob a ótica do modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999), conjugado aos dados empíricos oriundos da pesquisa documental e das entrevistas realizadas, é possível visualizar um quadro onde a gênese do programa se encontra fortemente atrelada a motivações legais, apesar de demonstrar que algumas estruturas já existiam, ainda que sem coordenação. Portanto, a origem do programa, tal como evidenciado pelos relatos do Entrevistados 1 “uma determinação que se tem dos órgãos de controle” e Entrevistado 4 “lei maior exige que esteja no papel” e pela documentação oficial consultada como o Ato da Reitoria 592/2018, vincula-se de maneira inequívoca às prescrições legais, com destaque para o Decreto nº 9.203/2017 e as normativas emanadas da CGU. Agrega-se a isso a constatação do Entrevistado 3 que atenta para a necessidade de organizações como a UnB se preocuparem com a conformidade de seus atos “organizações complexas e grandes requerem cuidado”. Esta resposta a pressões do ambiente externo e as necessidades internas configuram, precisamente, a fase inaugural da habitualização descrita por Tolbert e Zucker (1999), na qual a organização adota novas estruturas e procedimentos fundamentalmente para satisfazer requisitos ambientais ou solucionar problemas prementes – no caso em tela, a necessidade de conformidade legal e as particularidades da instituição.

O desenvolvimento do PI desencadeado pelas necessidades descritas traduziu essa habitualização na materialização de uma estrutura formal especificamente dedicada à integridade. A designação do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação

Institucional como a Unidade de Gestão da Integridade, a subsequente criação da Coordenadoria de Apoio à Integridade e Gestão de Risco em sua estrutura orgânica (DPO, 2023a), a instituição formal do Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade por meio da Resolução CAD 04/2019, bem como a elaboração sistemática dos planos de integridade, constituem marcos relevantes dessa construção institucional. Adicionalmente, a definição clara das instâncias de integridade, com suas respectivas atribuições pormenorizadas como demonstra o Quadro 2, complementa este arcabouço, estabelecendo os atores organizacionais incumbidos da execução das diversas vertentes do programa. Tais ações representam a concretude da fase de habitualização, mediante a qual a universidade implementou as estruturas e os processos requeridos para a operacionalização da política de integridade.

Para que tais estruturas formais transcendam a mera existência no papel e avancem em direção à objetificação, estágio no qual as práticas adquirem significado compartilhado e legitimidade perante os membros da organização de acordo com Tolbert e Zucker (1999), revela-se imprescindível o apoio explícito da alta administração, aspecto cuja centralidade é reiterada pela literatura especializada e exigida pela legislação (OCDE, 2022; BRASIL, 2017). No contexto da UnB, este suporte é percebido como efetivamente presente, manifestando-se através da participação ativa da Reitoria no Comitê de Governança, Integridade e Gestão de Riscos e por meio de declarações que atestam o compromisso da gestão com a pauta da integridade conforme demonstram as entrevistas. Sem dúvida, este endosso emanado da liderança máxima afigura-se crucial para sinalizar a relevância atribuída à integridade e, por conseguinte, fomentar sua aceitação no seio da comunidade universitária, representando um passo significativo para além da simples formalidade. Porém, ao analisar as entrevistas, é possível verificar alguma desconfiança em relação a esse apoio, configurado por vezes apenas como formal e não efetivo em contraponto à impressão inicial.

Outro ponto central para a consolidação do PI, a eficácia da comunicação demonstra alguns obstáculos consideráveis à plena objetificação do programa na UnB. Embora se constatem esforços direcionados à divulgação, como a produção de cards informativos veiculados por meios eletrônicos e a manifesta intenção de promover palestras e eventos de sensibilização, quando se observa as entrevistas, a percepção predominante indica que a mensagem não logra permear satisfatoriamente toda a instituição. Barreiras como o excessivo volume de informações digitais, que pode

conduzir à saturação informativa e à dispersão da atenção dos destinatários, somadas à própria magnitude e complexidade estrutural da universidade, concorrem para um nível de conhecimento ainda limitado acerca do programa, de suas instâncias e de seus objetivos, principalmente entre servidores com maior tempo de casa ou aqueles lotados em unidades mais distantes do núcleo administrativo central. A inexistência, até o momento, de um Código de Conduta específico para a UnB, embora haja a indicativos de que sua elaboração esteja em curso, representa uma lacuna na comunicação explícita dos valores e das expectativas comportamentais, instrumento relevante para a consolidação da objetificação. Na ausência de um entendimento amplo e compartilhado, a legitimidade do programa se torna comprometida, dificultando sua internalização.

São vários os aspectos que influenciam na internalização de valores na cultura de uma organização. Para garantir que os programas de *compliance* se tornem parte da rotina dos *stakeholders* a disponibilidade de recursos adequados – sejam eles humanos, tecnológicos ou financeiros – impactam diretamente a capacidade do programa progredir em seu processo de institucionalização. A percepção que prevalece entre os entrevistados é a de insuficiência, notadamente no que concerne ao quadro de pessoal alocado à CAIGR, unidade, de fato, responsável pela coordenação das ações de integridade. Tal quadro se vê agravado pelo remanejamento desses poucos servidores para outras atividades tidas como prioritárias em certos períodos, a exemplo da confecção do relatório de gestão. Esse fator pode indicar uma limitação na prioridade efetivamente conferida à integridade na prática cotidiana.

No plano tecnológico, a dependência de processos manuais e o uso intensivo de planilhas para o gerenciamento de riscos e o acompanhamento do plano, a despeito da prospecção de novas ferramentas, impõem restrições à eficiência, à profundidade das análises e à capacidade de monitoramento contínuo exigidos nas normas pertinentes. A disponibilização dos recursos necessários exigidos pela CGU (CGU, 2018), quando não ocorre, representa um desafio recorrente no setor público brasileiro, de acordo com Lobo e Ferreira (2022). Segundo os autores essa escassez de recursos que não apenas obstaculiza a execução das atividades planejadas, mas pode igualmente minar a percepção acerca do real valor atribuído ao programa pela instituição (IBGC, 2023), afetando negativamente a objetificação e a posterior sedimentação desejada das práticas de integridade.

A efetividade e eficácia de um programa desta natureza fica deveras comprometida com a insuficiência de recursos visto que reside, fundamentalmente, em sua capacidade de catalisar mudanças comportamentais e de consolidar uma cultura organizacional ética como destacam Andreisová (2016) e Viol (2021), elementos que caracterizam, segundo Tolbert e Zucker (1999), a fase de sedimentação na qual as práticas se tornam rotinas naturalizadas e incorporadas ao cotidiano. Na UnB, as evidências concernentes a mudanças comportamentais mostram-se ambíguas, sugerindo que este estágio ainda se encontra distante. Observa-se otimismo por parte de alguns entrevistados quanto ao impacto do programa, sobretudo nos estratos de liderança como afirma o Entrevistado 3 “hoje é um pré-requisito de um administrador”, mas também ceticismo como mostra a fala do Entrevistado 1 “A gente teve um [pesquisa de percepção] os resultados [...] não foram muito positivos” e a constatação de que o tema permanece pouco familiar e sem grande impacto no dia a dia de muitas unidades na visão do Entrevistado 2 “Quem tá lá na BCE não sabe sobre isso, quem tá nos campi mais afastados não trata tanto desse termo”. O baixo nível de conhecimento generalizado sobre o programa constitui, por si só, uma barreira direta à almejada mudança de comportamento. Ademais, a ausência de mecanismos percebidos como eficazes de *accountability* e de cobrança pelo cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Integridade enfraquece o potencial transformador do programa, fazendo-o correr o risco de permanecer como uma estrutura formal desprovida de impacto substancial na prática diária.

A gestão de riscos, reconhecida como eixo central do programa (BRASIL, 2017), é formalmente coordenada pela CAIGR, sob a supervisão do Comitê de Gestão de Riscos e Integridade, fato que pode ser checado tanto na descrição dos entrevistados quanto nos documentos relativos ao PI da UnB. A gestão dos riscos inerentes ao programa de *compliance* emprega metodologias como o *bow-tie* para análise (DPO, 2022). Contudo, sua implementação efetiva parece ressentir-se das mesmas limitações de recursos e da dependência de processos manuais já mencionadas. Tal constatação pode comprometer a profundidade das análises e a agilidade requerida para o monitoramento contínuo, essencial para a adaptação às dinâmicas mudanças do ambiente organizacional e externo (OCDE, 2022). A percepção da UGI como uma instância de caráter predominantemente orientador, embora potencialmente positiva para a construção de relações de confiança, necessita ser complementada por mecanismos robustos de monitoramento e correção de inconformidades quando necessário. Uma autonomia maior e a capacidade de interferir

em processos, ou encaminhar a demanda diretamente à alta gestão pode ser um meio eficaz para garantir a efetividade.

No que concerne especificamente à Ouvidoria e ao tratamento de denúncias, verifica-se a existência da estrutura formal, sendo a Ouvidoria uma das instâncias de integridade designadas (DPO, 2022) e os canais de comunicação institucionais incluindo direcionamentos para plataformas de registro de manifestações. mais explicitamente o “fala.br”. Todavia, a forma como tais canais são percebidos e efetivamente utilizados pela comunidade acadêmica, bem como a real efetividade do tratamento dispensado às denúncias recebidas, constituem aspectos cruciais para a credibilidade do programa como um todo. As entrevistas demonstram que há um esforço por parte dessa instância de integridade no sentido de publicizar seus canais de atendimento. Ainda assim, há um entendimento de que existe receio por parte dos colaboradores quanto às consequências provenientes de uma denúncia. Tais aspectos, acerca da operacionalização prática e da efetividade desta instância, revelam que existem fragilidades que precisam ser superadas.

A discussão acerca da institucionalização do programa de integridade na UnB converge para a identificação de desafios persistentes que demandam atenção estratégica. Uma mudança estrutural na governança que possa promover maior autonomia à CAIGR e poder de interferência nas ações das instâncias de integridade surge como medida capaz de estimular a institucionalização do PI.

2.7 Conclusão

Este estudo buscou analisar o processo de institucionalização do programa de integridade da Universidade de Brasília (UnB), utilizando como lente teórica o modelo trifásico de Tolbert e Zucker (1999) e como base empírica a análise documental e as percepções de atores-chave envolvidos na sua gestão. A investigação permitiu concluir que a institucionalização deste programa na UnB se encontra em um estágio intermediário, caracterizado por uma sólida habitualização impulsionada, principalmente, por pressões normativas externas, combinadas com necessidades internas. Houve avanços parciais na objetificação, mas com barreiras significativas que impedem a plena sedimentação das práticas de integridade na cultura e nas rotinas organizacionais.

A fase de habitualização é claramente identificada na origem e estruturação inicial do programa. A criação da UGI (DPO/DPL/CAIGR), do Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade, a elaboração dos Planos de Integridade e a definição das instâncias de integridade respondem diretamente às exigências legais, notadamente o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) e as normativas da CGU. A universidade, portanto, estabeleceu o arcabouço formal necessário, cumprindo a etapa inicial de adoção de novas estruturas em resposta a estímulos do ambiente externo, segundo o entendimento de Dimaggio e Powell (1983) um claro exemplo de isomorfismo coercitivo. Além disso, ainda na perspectiva de habitualização, formalizou procedimentos que, embora existentes, não possuíam uma coordenação centralizada, caracterizando uma necessidade também interna.

No que tange à objetificação, estágio em que as práticas adquirem significado compartilhado e legitimidade de acordo com Tolbert e Zucker (1999), os resultados são ambivalentes. Por um lado, observa-se o apoio formal da alta administração, ainda que este apoio demonstre nuances de formalismo, considerado essencial (OCDE, 2022; CGU, 2018) e uma percepção da UGI mais como orientadora do que punitiva, o que pode, por um lado facilitar a adesão e, de outra forma, dificulta a difusão do programa. Por outro lado, a objetificação é minada por falhas significativas na comunicação, que não consegue permear toda a vasta e complexa estrutura da UnB, resultando em baixo conhecimento sobre o programa por parte expressiva da comunidade. A ausência de um Código de Conduta próprio e a percepção de insuficiência de recursos humanos e tecnológicos, agravada pelo desvio da equipe para outras tarefas, também fragilizam a construção de

um consenso sobre o valor e a prioridade da integridade, dificultando sua legitimação para além do cumprimento formal.

A sedimentação, fase final onde as práticas se tornam rotinas naturalizadas e resistentes à mudança no entendimento de Tolbert e Zucker (1999), mostra-se ainda distante. As evidências sobre mudanças comportamentais efetivas são incipientes e contestadas, com muitos setores da universidade ainda pouco familiarizados com o tema. A dependência de processos manuais na gestão de riscos e a fragilidade dos mecanismos de *accountability* e cobrança pelo cumprimento das metas do Plano de Integridade, como citado no parágrafo anterior, reforçam a percepção de que o programa ainda não se integrou plenamente às rotinas e à cultura organizacional. Conforme alertam Viol (2021) e Andreisová (2016), a mera existência formal não garante a efetividade; é a institucionalização profunda, ainda não alcançada na UnB, que permite ao programa alterar a realidade e promover uma cultura ética robusta.

Em suma, o programa de integridade da UnB superou a fase inicial de resposta à norma e à criação de novas estruturas o que caracteriza uma habitualização concluída. Porém, encontra-se em um processo de objetificação incompleto e enfrenta desafios consideráveis para alcançar a sedimentação. Fatores como comunicação ineficaz, limitações de recursos e ausência de mecanismos fortes de monitoramento e responsabilização constituem os principais obstáculos. Superá-los é condição essencial para que o programa transcenda o formalismo e se consolide como um instrumento efetivo de promoção da integridade na Universidade de Brasília, alinhando a prática aos princípios e valores institucionais (IBGC, 2023).

Este estudo possui limitações visto que a análise se concentrou nas percepções de um grupo específico de participantes diretamente ligados ao programa, não abrangendo a visão de outros segmentos da comunidade universitária nem das instâncias de integridade constituídas. Uma imersão mais abrangente em termos de amostra pode trazer novas e importantes observações sobre a institucionalização do programa de integridade na UnB. Além disso, representa um retrato de um momento específico, sendo a institucionalização um processo contínuo.

CAPÍTULO 3 – PROJETO DE CONSULTORIA

A análise apresentada no Capítulo 2.5 revelou que, embora o programa de integridade da Universidade de Brasília (UnB) tenha superado a fase inicial de habitualização, sua institucionalização efetiva ainda enfrenta desafios significativos. O programa encontra-se em um estágio intermediário, com a objetificação das práticas sendo parcial e heterogênea, e a sedimentação ainda distante. Barreiras relacionadas à comunicação interna, engajamento da alta administração, recursos limitados, e aspectos da cultura organizacional foram identificadas como obstáculos à plena incorporação do programa nas rotinas e valores da instituição. Diante deste diagnóstico, se fazem necessárias intervenções estratégicas para superar essas barreiras e impulsionar o programa em direção aos estágios mais avançados de institucionalização, garantindo sua sustentabilidade e efetividade a longo prazo.

Este capítulo apresenta um projeto de consultoria desenhada para apoiar a organização nesse processo. Consultoria, segundo Ramos e Dos Santos (2021) é uma investigação metódica que tem a finalidade de verificar se as metas traçadas pelos gestores estão sendo cumpridas como planejadas. O objetivo central do projeto é colaborar com a universidade no desenvolvimento e implementação de ações concretas que visem desenvolver um caminho passível de repercutir na realidade da instituição, em um processo de melhoria contínua e sustentada (OLIVEIRA, 2017), fortalecer o programa de integridade, aprofundar seu enraizamento na cultura organizacional e promover sua transição para os estágios de objetificação plena e sedimentação, conforme o modelo de Tolbert e Zucker (1999).

Isso envolve, de acordo com Weis (2017), um ciclo virtuoso que começa na criação de novas competências e sua aplicação até o estágio de maturidade e sucesso. Utilizando métricas que indiquem os resultados, caso se confirmem positivos, estes servirão de estímulo para utilização dessas competências por isomorfismo mimético, como descrito por Silva e Brunozi Júnior, 2020, tendendo a se perpetuar na organização.

3.1 Referencial teórico

Desde a publicação do Decreto 9.203/2017 os órgãos da administração pública federal estão obrigados a implementarem programas de integridade. Tais programas são considerados pela OCDE como “a pedra angular da governança” (OCDE, 2022 p. 11). Porém, sua mera implementação não garante sua eficácia, segundo Andreisová (2016) e

Viol (2021) é necessário que as diretrizes consolidadas no programa façam parte da cultura organizacional. Essa internalização de novos procedimentos ou rotinas é conhecida, segundo Da Silva Souza, Dos Santos Claro e Tinoco (2012), como processo de institucionalização.

De acordo com Peci, Vieira e Clegg (2006) a institucionalização tem sido objeto de investigação em diversas áreas do conhecimento. Segundo Faria et al. (2012), o conceito refere-se ao mecanismo por meio do qual crenças e valores são progressivamente internalizados e transformados em padrões de conduta socialmente legitimados. Nessa perspectiva, Tolbert e Zucker (1999) definem a institucionalização como um processo dinâmico, no qual práticas adquirem caráter normativo, convertendo-se em estruturas permanentes e amplamente aceitas no âmbito a que pertencem.

Em conformidade com as disposições do Decreto nº 9.203/2017 e seguindo as diretrizes estabelecidas pela Controladoria-Geral da União (CGU) - órgão responsável pela política de integridade no âmbito da administração pública federal (BRASIL, 2017; BRASIL, 2023) a Universidade de Brasília implementou seu Programa de Integridade. O presente projeto de consultoria tem como objetivo propor intervenções no intuito de promover a efetiva internalização dos princípios de integridade na cultura organizacional da instituição. Neste contexto, adota-se o conceito de consultoria como um processo sistemático de investigação e diagnóstico, que, conforme Ramos e Santos (2021), consiste em uma análise metódica voltada para a avaliação do alinhamento entre as metas institucionais estabelecidas pela gestão e sua implementação prática na organização.

Segundo Oliveira (2017), projetos de consultoria podem ser conduzidos tanto por agentes internos quanto externos à instituição. Esses profissionais atuam como catalisadores de transformações no ambiente organizacional. O processo consultivo inicia-se com uma fase diagnóstica abrangente, que compreende: (i) a coleta sistemática de dados históricos institucionais; (ii) a análise da cultura organizacional vigente; e (iii) o levantamento de demais informações relevantes para o contexto. Com base nesse corpus documental, elabora-se um relatório técnico contendo recomendações estratégicas alinhadas aos objetivos previamente estabelecidos.

3.2 Diagnóstico

A necessidade de fortalecer a integridade no setor público brasileiro é amplamente reconhecida, impulsionada por marcos legais, notadamente, pelo Decreto nº 9.203/2017,

que exige a implementação de programas de integridade em órgãos e entidades federais, incluindo fundações como a UnB. Contudo, a mera existência formal de um programa não garante sua efetividade; é crucial que ele transcenda o papel e se torne uma prática viva e consolidada na cultura organizacional, ou seja, institucionalizada (VIOL, 2021; ANDREISOVÁ, 2016).

Ao longo do capítulo 2.5, ao analisar as entrevistas realizadas com atores diretamente ligados à construção e manutenção do PI, confrontando-as com a literatura e a legislação pertinentes, foram identificados pontos críticos quanto ao processo de internalização do programa na cultura organizacional da Universidade de Brasília. A investigação permitiu concluir que o programa está estabelecido e formalizado de acordo com as orientações da CGU, órgão central do SITA. Isso implica que a fase de habitualização, primeira etapa do processo de institucionalização de novas práticas foi concluída com a codificação das normas internas. O marco dessa etapa foi a aprovação do Plano de Integridade que, no momento da pesquisa, está na segunda versão. No entanto, para avançar às fases seguintes, foram identificadas vulnerabilidades:

1. Apoio da alta administração: ponto fundamental para a internalização da cultura de integridade em uma organização segundo a OCDE (2022), embora tenha sido formalizada com a nomeação do Comitê de Gestão de Riscos e Integridade, deixa dúvidas sobre o engajamento prático das autoridades máximas da instituição. A visibilidade desse apoio é inconsistente, gerando dúvidas sobre a prioridade real do programa.
2. Comunicação e treinamento: foram identificadas falhas significativas na comunicação interna resultam em baixo conhecimento sobre o programa por parte considerável da comunidade universitária, dificultando a criação de um entendimento compartilhado e a internalização dos valores. A falta de regularidade e a incerteza sobre a abrangência dos cursos que são oferecidos configuram um ponto fraco. A comunicação peca pelo excesso de envios tornando seu efeito ineficaz.
3. Recursos humanos, tecnológicos e financeiros: na UGI, especialmente na CAIGR, os recursos humanos são percebidos como insuficientes. Ferramentas tecnológicas para gestão e monitoramento são consideradas inadequadas ou manuais, feitos com a utilização de planilhas. Não há evidência de recursos financeiros destinados, diretamente ao PI.

4. Cultura Organizacional, mudanças comportamentais e percepção do programa: aspectos como a percepção do programa como sobrecarga burocrática e a resistência à mudança representam barreiras culturais que precisam ser abordadas. A visão a respeito da CAIGR como instância meramente consultiva dificulta a correção de rumo das demais instâncias de integridade. Dessa forma, a falta de mecanismos eficazes de cobrança interna sobre o cumprimento das metas do plano de integridade contribui para a percepção de formalismo e dificulta a implementação efetiva das ações.

3.3 Proposta de intervenção

Com base no diagnóstico, esta proposta de consultoria estruturada em quatro partes principais, focam em abordar as barreiras identificadas e promover a institucionalização do programa.

Parte 1: Fortalecimento da Governança e Engajamento da Alta Administração

Objetivo: reforçar o compromisso visível e prático da alta administração e otimizar a estrutura de governança do programa.

Ações Propostas:

- i. Realização de um workshop com os membros do Comitê de Integridade, Riscos e Governança e a alta administração para apresentar os resultados do diagnóstico, discutir os desafios e reafirmar o compromisso institucional com o programa.
- ii. Desenvolvimento colaborativo de propostas para revitalizar o Comitê, definindo claramente sua composição, frequência mínima de reuniões, pautas estratégicas, indicadores de desempenho para o programa e mecanismos de acompanhamento.
- iii. Criação de um plano de ação para aumentar a visibilidade do apoio da alta administração como mensagens institucionais regulares adaptadas a cada público (discentes, docentes, servidores técnicos administrativos), participação em eventos sobre integridade, inclusão explícita da integridade nos discursos e planos estratégicos.

iv. Revisão e eventual atualização dos normativos internos que regem o programa e o Comitê, incorporando as melhorias definidas nas etapas anteriores e a realocação da CAIGR no organograma de governança institucional, concedendo-lhe maior autonomia e poder de interferência nos assuntos que lhe são pertinentes.

Parte 2: Melhoria da Comunicação

Objetivo: aumentar significativamente o conhecimento, a compreensão e a valorização do programa de integridade por toda a comunidade universitária (discentes, docentes e técnicos-administrativos).

Ações Propostas:

- i. Desenvolvimento de um Plano de Comunicação Integrada para o Programa de Integridade, definindo públicos-alvo, mensagens-chave, canais prioritários, frequência e responsabilidades.
- ii. Criação e produção de materiais de comunicação diversificados e engajadores como vídeos curtos, infográficos, guias práticos, estudos de caso adaptados à realidade da UnB e lista de perguntas respondidas com frequência - FAQ.
- iii. Planejamento e execução de campanhas de conscientização temáticas e contínuas, utilizando os diversos canais de comunicação da UnB.
- iv. Desenvolvimento e oferta de um portfólio de ações de sensibilização e treinamento adaptadas aos diferentes públicos como palestras introdutórias para novos alunos e servidores, workshops sobre dilemas éticos para gestores, módulos online sobre o Código de Conduta.
- v. Reformulação e dinamização do espaço virtual do programa de integridade, tornando-o mais visível, acessível, informativo e interativo.

Parte 3: Desenvolvimento de Capacidades e Otimização de Recursos

Objetivo: Fortalecer as competências das equipes envolvidas na gestão do programa e otimizar o uso dos recursos disponíveis.

Ações Propostas:

- i. Realização de um diagnóstico detalhado das necessidades de capacitação e recursos humanos e tecnológicos da CAIGR.

- ii. Desenvolvimento e implementação de um programa de capacitação contínua para os membros da CAIGR e das instâncias, focado em temas como análise de riscos de integridade, desenvolvimento de planos de ação, monitoramento de indicadores, técnicas de comunicação e promoção da cultura ética.
- iii. Análise de processos internos da CAIGR e das instâncias para identificar oportunidades de otimização, automação e melhor alocação de recursos humanos.
- iv. Avaliação aprofundada de ferramentas tecnológicas a exemplo do sistema Ágata ou outras soluções de mercado ou *softwares* livres para apoiar a gestão de riscos, o monitoramento do plano de integridade e a gestão de denúncias, seguida de recomendação e apoio na eventual implementação.
- v. Análise da necessidade da criação de uma matriz financeira própria para financiar o PI.

Parte 4: Fomento à Cultura de Integridade e Prestação de Contas

Objetivo: Promover uma mudança cultural sustentável em direção à integridade e fortalecer os mecanismos de responsabilidade interna.

Ações Propostas:

- i. Desenvolvimento e proposição de mecanismos formais para aumentar a prestação de contas das unidades e instâncias quanto ao cumprimento das metas do plano de integridade, a inclusão da referência ao PI nos planos de trabalho das unidades, relatórios periódicos ao Comitê e a vinculação a indicadores de desempenho organizacional.
- ii. Desenvolvimento e oferta de programas de formação em liderança ética para gestores em todos os níveis.
- iii. Apoio na finalização e implementação do Código de Conduta Ética da UnB, seguido de ampla divulgação e treinamento.
- iv. Realização de workshops facilitados para discussão de dilemas éticos comuns no ambiente universitário, reforçando a aplicação prática dos princípios de integridade.
- v. Fortalecimento da Ouvidoria como canal seguro e confiável para relatos, avaliando a viabilidade de incorporar um papel mais proativo na mediação e resolução de conflitos.

- vi. Desenho e aplicação de pesquisas de percepção periódicas (anuais ou bienais) para monitorar a evolução da cultura de integridade, o nível de conhecimento do programa e a percepção sobre sua efetividade.
- vii. Reformulação do modelo de governança institucional dando visibilidade e maior poder de ação à CAIGR.

3.4 Metodologia de trabalho

A consultoria adotará uma abordagem colaborativa e participativa, trabalhando em estreita parceria com a CAIGR, as instâncias de integridade, o Comitê e outros atores relevantes da UnB. A metodologia incluirá:

- a) Análise documental (planos, relatórios, normativos existentes).
- b) Reuniões de trabalho e entrevistas complementares.
- c) Workshops facilitados para diagnóstico, planejamento e validação.
- d) Desenvolvimento conjunto de ferramentas, planos e materiais.
- e) Acompanhamento e orientação na implementação das ações.
- f) Utilização de dados e evidências, incluindo os achados deste estudo e dados de pesquisas futuras para embasar as recomendações.

3.5 Cronograma e entregáveis

Estima-se um cronograma de 12 a 18 meses para a execução completa do trabalho de consultoria, podendo ser ajustado conforme as prioridades e a capacidade de absorção da UnB.

Principais Entregáveis:

- 1. Relatório de Diagnóstico Consolidado e Plano de Trabalho Detalhado.
- 2. Proposta de revitalização do Comitê de Integridade.
- 3. Plano de Ação para Engajamento da Alta Administração.
- 4. Plano de Comunicação Integrada do Programa de Integridade.
- 5. Conjunto de Materiais de Comunicação e Sensibilização.
- 6. Portfólio de Ações de Treinamento (conteúdos e metodologias).
- 7. Diagnóstico de Necessidades de Capacitação e Recursos (CAIGR e Instâncias).
- 8. Programa de Capacitação Contínua (módulos e cronograma).

9. Relatório de Avaliação e Recomendação de Ferramentas Tecnológicas.
10. Proposta de Mecanismos de Accountability Interna.
11. Programa de Formação em Liderança Ética.
12. Instrumento e Relatório da Pesquisa de Percepção sobre Integridade.
13. Proposta de novo modelo de governança
14. Relatórios de Progresso e Relatório Final da Consultoria.

3.6 Resultados esperados, aplicabilidade e impacto potencial

A implementação bem-sucedida deste projeto de consultoria deverá resultar em um avanço significativo no processo de institucionalização do programa de integridade, em direção à sedimentação. A sedimentação completa ocorre com a difusão das novas práticas ao longo do tempo, segundo Tolbert e Zucker (1999), dessa forma a institucionalização plena só será alcançada a partir do momento em que as trocas de gestão se derem sem que interfiram nas práticas de integridade constituídas. A presente proposta almeja entregar os seguintes resultados:

1. Aumento da conscientização, compreensão e valorização do programa de integridade por toda a comunidade universitária.
2. Fortalecimento do compromisso e do apoio visível da alta administração.
3. Melhora na governança e na coordenação do programa.
4. Aumento da capacidade técnica da CAIGR e das instâncias de integridade.
5. Otimização do uso de recursos e possível adoção de tecnologias de apoio.
6. Fortalecimento da cultura de integridade e ética na UnB.
7. Melhora nos mecanismos de prestação de contas interna.
8. Redução de riscos relacionados a fraudes, corrupção e desvios de conduta.
9. Fortalecimento da reputação institucional da UnB.

Este projeto de consultoria oferece um caminho estruturado e fundamentado nos achados empíricos para que a UnB possa superar os desafios atuais e consolidar seu programa de integridade como um pilar fundamental de sua governança. Ao investir no fortalecimento da comunicação, no engajamento da liderança, na capacitação das equipes, na otimização dos recursos e no fomento de uma cultura ética, a universidade estará não apenas cumprindo requisitos legais, mas principalmente reforçando seus valores e sua missão perante a sociedade.

A implementação deste projeto representa uma oportunidade para impulsionar a integridade a um novo patamar de institucionalização na UnB, assim como em outras entidades. A consultoria, de acordo com Ramos e Dos Santos (2021), tem por finalidade identificar falhas e apontar soluções no contexto organizacional. Dessa forma é possível afirmar que este projeto possui potencial de ser replicado em outros órgãos da administração pública.

REFERÊNCIAS

ANDREISOVÁ, Lucie. Building and maintaining an effective compliance program. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 5, n. 1, p. 24-39, 2016.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. **Sistemas de gestão de *compliance* - Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2021.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2020.

BRASIL. Decreto n. 11.129, de 11 de junho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 5, 12 jul. 2022.

BRASIL. Decreto n. 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. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 17 mai. 2023.

BRASIL. Decreto n. 8.495, de 27 de dezembro de 2016a. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que 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. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 16, 28 dez. 2016.

BRASIL. Lei n. 14.600, de 19 de junho de 2023a. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios; altera as Leis nºs 9.984, de 17 de julho de 2000, 9.433, de 8 de janeiro de 1997, 8.001, de 13 de março de 1990, 14.204, de 16 de setembro de 2021, 11.445, de 5 de janeiro de 2007, 13.334, de 13 de setembro de 2016, 12.897, de 18 de dezembro de 2013, 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 9.069, de 29 de junho de 1995, e 10.668, de 14 de maio de 2003; e revoga dispositivos das Leis nºs 13.844, de 18 de junho de 2019, 13.901, de 11 de novembro de 2019, 14.261, de 16 de dezembro de 2021, e as Leis nºs 8.028, de 12 de abril de 1990, e 14.074, de 14 de outubro de 2020. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 21 jun. 2023.

BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 23 nov. 2017.

BRASIL. Lei n. 3.998, de 15 de dezembro de 1961. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 15 dez. 1961.

BRASIL. Lei n. 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. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 2 ago. 2013.

BRASIL. Lei n. 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 1 jul. 2016.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Administração on line**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2000.

CARVALHO, André C et al. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro-RJ: Grupo GEN, 2021.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. Compliance na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 3, n. 01, p. 75-95, 2016.

Controladoria-Geral da União – CGU. **Guia prático de implementação de programa de integridade pública: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, DF: CGU, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf> Acesso em: 30 nov. 2024.

Controladoria-Geral da União – CGU. Portaria n. 57 de 04 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 09 jan. 2019.

Controladoria-Geral da União - CGU. **História**. Brasília, DF: CGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/cgu-20-anos/historia>. Acesso em: 24 mar. 2025.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre – RS: Penso Editora, 2021.

DA SILVA SOUZA, Warton; DOS SANTOS CLARO, Jose Alberto Carvalho; TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Processo de Institucionalização: o Caso da Universidade Federal do Tocantins. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 4, n. 2, p. 78-88, 2012.

DE ARAÚJO, Valter Shuenquener; DOS SANTOS, Bruna de Brito André; XAVIER, Leonardo Vieira. Compliance na administração pública brasileira. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 19, n. 77, p. 247-272, 2019.

DE BARROS RODRIGUES, Maria Lúcia; DE OLIVEIRA, Pamela Danelon Justen; DE ARAUJO, Alexandra Barbosa Campos. Compliance no setor estatal. **Percursos**, v. 2, n. 19, p. 259-279, 2016.

DE FARIA, Juliano Almeida et al. A institucionalização da folga orçamentária como prática de gestão. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2012.

Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional - DPO. **Modelo de**

Governança Institucional da Universidade de Brasília. Brasília, Universidade de Brasília, 2023. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/dpl/2022/Modelo_de_Governana_UnB.pdf. Acesso em: 23 dez. 2025.

Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional - DPO. **Plano de Integridade Universidade de Brasília 2022-2026.** Brasília, Universidade de Brasília, 2022. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/Plano_de_Integridade_Universidade_de_Brasilia_2022-2026.pdf. Acesso em: 23 dez. 2025.

Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional - DPO. **Regimento Interno do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional.** Brasília, Universidade de Brasília, 2023a. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/phocadownload/legislacao/fub/SEI_10621439_Ato_015.pdf. Acesso em: 23 jan. 2025.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W.. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

RAMOS, Jéssica Freitas; DOS SANTOS, Tatiane Rosa Gomes. A importância da consultoria nas empresas. **Revista Científica. Fortaleza-CE. Edição**, v. 207, 2021.

FALEIROS JÚNIOR, José Luiz de Moura; MIGLIAVACCA, Viviane Furtado. A parametrização das políticas de compliance na Administração Pública: uma análise dos mecanismos de governança definidos pelo Decreto 9.203/2017. **Revista do Tribunal Regional Federal da Primeira Região**, [S. l.], v. 32, n. 01, p. 56–70, 2020. Disponível em: <https://revista.trf1.jus.br/trf1/article/view/160>. Acesso em: 20 fev. 2025.

Folha de S. Paulo – FOLHA. RUF 2024 – **Ranking Universitário FOLHA**. Disponível em <https://ruf.folha.uol.com.br/2024/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em: 18 fev. 2025.

FREITAS, Daniel Paulo Paiva; BLANCHET, Luiz Alberto. A adoção explícita do compliance pela administração pública direta. **Revista do Direito Público**, v. 15, n. 3, p. 30-47, 2020.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary CR. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova: revista de cultura e política**, p. 193-223, 2003.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa** - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP: IBGC, 2023.

LIMA, Enzo Lenine Nunes Batista Oliveira; MÖRSCHBÄCHER, Melina. Contribuições e desafios do institucionalismo histórico na Ciência Política contemporânea. **BIB-Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, n. 81, p. 103-122, 2016.

LOBO, Márcia Germana Alves de Araújo; FERREIRA, Marcelo Benetele. **Implantação de compliance no setor público brasileiro: uma revisão da literatura**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 11, p. 191-207, 2022.

NAZARÉ, Paula Landim. *Compliance* no setor público: Arma necessária na luta contra a corrupção. **Revista Jurídica Editora Mizuno**, v. 1, n. 1, 2022.

NETO, Nilton José Coelho. Governança corporativa: teoria e benefícios de sua aplicação na gestão. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 10, p. 512-522, 2021.

NOTARI, Márcio Bonini. As convenções internacionais ratificadas pelo Brasil no combate à corrupção. **Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica**. V. 1, n 1, p. 60-77, 2017.

OLIVEIRA, Luciano O. **Consultoria organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. p.20. ISBN 9788595021051. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021051/>. Acesso em: 08 abr. 2025.

Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico - OCDE. **Manual de Integridade Pública**. Paris: OCDE, 2022. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/manual-de-integridade-publica-da-ocde_db62f5a7-pt.html. Acesso em: 21 jan. 2025.

PAVÃO, Juliane Andressa et al. Fatores determinantes do processo de institucionalização da cultura da qualidade em uma empresa do setor de confecções: um estudo de caso. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2015.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape. br**, v. 4, p. 01-12, 2006.

PECI, Alketa; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CLEGG, Stewart R. A construção do "Real" e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionaliz (ação). **Revista de administração contemporânea**, v. 10, p. 51-71, 2006.

RAMOS, Jéssica Freitas; DOS SANTOS, Tatiane Rosa Gomes. A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA NAS EMPRESAS. **Revista Científica**. Fortaleza-CE. Edição, v. 207, 2021

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. **Porto Alegre: Penso**, 2013.

SILVA, Sander José Couto da; BRUNOZI JÚNIOR, Antônio Carlos. Compliance e isomorfismo mimético de la ley anticorrupción en los estados brasileños. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, p. e90353, 2024.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. The institutionalization of institutional theory. **Studying organization. Theory & method**, v. 1, p. 169-184, 1999.

Universidade de Brasília – UNB. **Estatuto e Regimento Geral**. Brasília, Universidade

de Brasília, 2025. Disponível em: https://unb.br/images/Documentos/Estatuto_e_Regimento_Geral_UnB.pdf. Acesso em: 19 fev. 2025.

Universidade de Brasília – UNB. **Plano de desenvolvimento institucional 2023-2028**. Brasília, Universidade de Brasília 2023. Disponível em https://planejamento.unb.br/images/Central_de_Conte%C3%BAdos/PDI_UnB__2023_2028.pdf. Acesso em 22 jan. 2025.

University Ranking – UNIRANK. **Top 200 Universities in Latin America, 2024**. Disponível em: <https://www.4icu.org/top-universities-latin-america/>. Acesso em: 24 fev. 2025.

VIOL, Dalila Martins O Farol da Integridade Pública: Um Estudo de Caso sobre o Programa de Integridade da CGU. **Revista da CGU**, [S. l.], v. 13, n. 23, p. 122–141, 2021.

WEIS, Alan. A bíblia da consultoria: métodos e técnicas para montar e expandir um negócio de consultoria. São Paulo: Autêntica Business, 2017. E-book. p.60. ISBN 9788551302477. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788551302477/>. Acesso em: 09 abr. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. *E-book*. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em: 22 jan. 2025.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO E AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS
Título do Projeto de Pesquisa: <i>A institucionalização do programa de compliance em uma Universidade Federal</i>
Pesquisador Responsável: Renato Aparecido Gomes de Oliveira
Orientador(a): Profa. Dra. Beatriz Fátima Morgan
Objetivo da Pesquisa: Esta pesquisa tem como verificar o nível de institucionalização do programa de <i>compliance</i> da Universidade de Brasília de acordo com as diretrizes definidas pela CGU. Procedimentos: Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista individual, com duração aproximada de 1 (uma) hora, realizada em local previamente acordado, presencialmente ou com o auxílio de um sistema informatizado que permite reuniões online. Durante a entrevista, serão abordados temas relacionados ao programa de integridade da UnB. Uso de Gravações: As entrevistas serão gravadas em áudio e/ou vídeo, exclusivamente para fins de registro e análise acadêmica. As gravações serão armazenadas de forma segura, acessíveis apenas ao pesquisador responsável. Ao assinar este termo, você autoriza a gravação da entrevista, compreendendo que seu uso será restrito aos objetivos desta pesquisa e que o sigilo de suas informações será mantido. Garantias e Sigilo: A sua participação é voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou penalidade. Todas as informações fornecidas, incluindo as gravações, serão tratadas com sigilo, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os dados serão apresentados de forma a garantir o anonimato dos participantes. Você também pode recusar-se a responder a qualquer pergunta ou retirar seu consentimento em qualquer etapa da pesquisa. Riscos e Benefícios: Não há riscos identificados à sua participação nesta pesquisa. Como benefício, os resultados poderão subsidiar melhorias na institucionalização do programa de integridade da UnB, contribuindo para a eficiência administrativa e no aprimoramento de boas práticas de governança no setor público. Consentimento: Ao assinar este termo, você declara estar ciente dos objetivos, procedimentos, e garantias desta pesquisa, bem como autoriza a gravação da entrevista, e concorda em participar voluntariamente. Caso tenha dúvidas ou deseje obter mais informações, entre em contato com o pesquisador responsável: Renato Aparecido Gomes de Oliveira E-mail: renatoaparecido@unb.br; rgomesdeoliveira@gmail.com Telefone: 61 9 9683-1196

Declaração de Consentimento

Eu, _____, declaro que fui informado(a) sobre a pesquisa *A institucionalização do programa de compliance em uma Universidade Federal*, esclareci minhas dúvidas e concordo em participar, bem como autorizo a gravação da entrevista, conforme os termos descritos acima.

Brasília, ____ de _____ de _____

Assinatura

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Roteiro das Entrevistas

1. Por que ter um Programa de Compliance na UnB?
2. Em suas palavras, o que é um programa de *integridade*?
3. Como foi desenvolvido o programa de integridade da UnB?
4. Como a alta administração demonstra seu apoio ao programa de integridade?
5. De que maneira os valores de integridade e ética são promovidos no dia a dia da organização? Existem políticas específicas nesse sentido?
6. Houve mudança de comportamento a partir da implementação do programa de integridade?
7. Houve mudança de procedimentos a partir da implementação do programa de integridade?
8. Quais são os recursos humanos, financeiro e tecnológicos disponibilizados ao programa de integridade? Acredita que são adequados e suficientes?
9. Existem treinamentos sobre *compliance* para os colaboradores? Se sim, esses treinamentos são regulares e abrangentes?
10. No dia a dia da universidade, acredita que os colaboradores, em especial os que ocupam cargos de chefia, conhecem e colocam em prática as diretrizes definidas no programa de integridade?
11. O programa contribuiu para a redução de riscos e para a melhoria dos processos organizacionais?
12. Acredita que os colaboradores se sentem encorajados a relatar problemas de integridade à ouvidoria sem medo?
13. De que forma você acha que a atividade é percebida na instituição (Ex: fiscalizadora/ punitiva/ corretiva /de orientação)? E porquê dessa percepção?
14. Como a organização reage a incidentes de não conformidade? Existe transparência nos processos?
15. Quais são os principais resultados observados desde a implementação do programa de integridade? Existem indicadores ou métricas que avaliam sua eficácia?
16. Quais são os maiores desafios enfrentados na implementação e manutenção do programa de integridade?
17. Que melhorias ou mudanças você acredita serem necessárias para aumentar a eficácia do programa?
18. O programa impactou a reputação da Universidade?
19. Gostaria de fazer alguma observação ou comentário sobre algum outro ponto ou complementar alguma resposta anterior?