



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCONT)

**UM ESTUDO SOBRE OS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO  
DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DA REGIÃO CENTRO-OESTE**

MAURA ROSÂNGELA ALVES NETO MILER

BRASÍLIA/DF  
2024

## **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)**

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura

**Reitora**

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen

**Vice-Reitor**

Professor Doutor Lúcio Remuzat Rennó Junior

**Decano de Pós-graduação**

Professor Doutor José Márcio Carvalho

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de  
Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré

**Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais**

Professor Doutor Jomar Miranda Rodrigues

**Coordenador-geral do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB**



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCONT)

MAURA ROSÂNGELA ALVES NETO MILER

**UM ESTUDO SOBRE OS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO  
DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DA REGIÃO CENTRO-OESTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília (PPGCont) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Fátima de Souza Freire

BRASÍLIA/DF  
2024

Miler, Maura Rosângela Alves Neto

Um estudo sobre os programas de integridade no âmbito das universidades públicas federais da região Centro-Oeste / Maura Rosângela Alves Neto Miler - Brasília, DF, 2024. 179 p.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Fátima de Souza Freire

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília. Faculdade Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública - FACE. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - PPGCONT.

1. Teoria da Agência, 2. Governança Pública, 3. Programa de Integridade, 4. Gestão de Riscos, 5. Universidades Públicas Federais. I. Freire, Fátima de Souza. II. Universidade de Brasília.

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCONT)

MAURA ROSÂNGELA ALVES NETO MILER

**UM ESTUDO SOBRE OS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO  
DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DA REGIÃO CENTRO-OESTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO AVALIADORA:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Fátima de Souza Freire - Orientadora  
PPGCont/CCA/FACE/UnB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Danielle Montenegro Salamone Nunes - Membro Interno  
PPGCont/CCA/FACE/UnB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Denize Demarche Minatti Ferreira - Membro Externo  
PPGC/UFSC

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho ao José Roberto Miler, meu esposo, que tornou possível a realização do meu sonho em fazer o mestrado.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e saúde, permitindo que eu chegasse até aqui.

À Divina Alves Ferreira (*in memorian*), minha avó, por ter me criado e por ter me incentivado a estudar.

Ao Edson Aoyama Nagai, meu amigo, por ter enviado carta de apresentação ao PPGCONT e por ter me ajudado com a disponibilidade de equipamentos de informática e tutoriais do *software* NVivo.

Ao Prof. Dr. Sérgio Augusto Morato, que foi meu orientador na realização de curso de pós-graduação na UFPR, por ter enviado carta de apresentação ao PPGCONT.

À Profª Drª. Fátima de Souza Freire, minha orientadora, pela paciência, motivação e pelas valiosas contribuições neste trabalho.

Aos membros da banca de qualificação professor Evaldo Cesar Cavalcante Rodrigues e professora Denize Demarche Minatti Ferreira pelas diversas contribuições ao projeto.

Ao José Rosa de Souza, meu pai, e sua esposa Adriana Cristina Almeida de Souza por terem me incentivado na realização do curso.

Ao George Fernando Silva Magalhães, meu amigo, e sua esposa Gladys Gonçalves Szalai que gentilmente me acolheram no âmbito da família e me ajudaram no esclarecimento de dúvidas referentes à estatística, ao uso de *softwares* e à solução de problemas relacionados com a Tecnologia da Informação no decorrer do curso.

À Ana Paula Rodrigues de Oliveira, minha amiga, que me auxiliou diversas vezes na utilização de diversos *softwares* e pelas palavras de incentivo na realização do curso.

À Rosemeri Bianchi, minha amiga, pelo envio de diversos materiais relacionados à Gestão de Riscos e pelas palavras de incentivo na realização do curso.

Ao Leonardo Rabelo de Amorim, meu amigo, pela disponibilidade de equipamentos de informática e por me incentivar na realização do curso.

Ao Carlos Eduardo Sânzio Alves, meu primo, e sua esposa Roberta Almada Sânzio Alves, por me incentivarem na realização do curso.

À Waldêmia Alves Cardoso Silva, minha prima, pelas palavras de incentivo na realização do curso.

À Kátia Cristina Pereira Tessaroli, minha amiga, pelas palavras de motivação na realização do curso.

À Fernanda Daniel, minha amiga, por ter me auxiliado no esclarecimento de dúvidas referentes à estatística e pelas palavras de motivação na realização do curso.

À Erinalba Francisca de Lima Rodrigues, minha amiga, pelas palavras de motivação na realização do curso.

À Edna Alves Ferreira de Araújo, minha irmã, e seu esposo Wilson Moreira de Araújo, pelas palavras de incentivo na realização do curso.

À Márcia Rachel Alves Ferraz, minha irmã, pela disponibilidade na realização de testes em plataforma de videoconferências e pelas palavras de motivação na realização do curso.

À Juliana Adorno Rosa, minha irmã, pelas palavras de motivação no decorrer do curso.

À Carolina Adorno Rosa, minha irmã, e seu esposo Alexandre Silveira Aguiar pelas palavras de incentivo no decorrer do curso.

Ao Flávio Adorno Rosa, meu irmão, e sua esposa Lubiany de Oliveira Koch Adorno Rosa pelas palavras de incentivo no decorrer do curso.

À Isabela de Souza Rosa, minha irmã, pelas palavras de incentivo no decorrer do curso.

À Flávia Dias, minha amiga, pelas palavras de motivação no decorrer do curso.

Ao Rabah Belaidi, meu amigo, pela disposição em me ajudar na pesquisa e pelas palavras de incentivo do decorrer do curso.

Ao Fábio de Oliveira Pereira, meu amigo, por me ajudar diversas vezes na utilização de diversos *softwares* e pelas palavras de incentivo na realização do curso.

Ao Josaias Santana dos Santos, meu amigo, pelo envio de diversos materiais relacionados aos Programas de Integridade, bem como sugestão de participação em diversos eventos relacionados à temática e pelas palavras de motivação.

À Isamara Beatriz de Lira e à Walquíria Costa dos Santos, colegas de turma que se tornaram grandes amigas, pela parceria na realização de trabalhos em conjunto, pelo companheirismo nos retornos para casa tarde da noite nas estações de metrô de Brasília e pelas palavras de incentivo.

À Ana Raquel de Mesquita Garcia e ao Alexsandro Barreto Gois, colegas de turma que se tornaram grandes amigos, pela parceria na realização de trabalhos em conjunto e pelas palavras de incentivo no decorrer do curso.

À Lavoisiene Rodrigues de Lima, colega de turma que se tornou grande amiga, que gentilmente me atendeu várias vezes para tirar dúvidas e pelo envio de material utilizado no decorrer do curso.

Ao João Eudes de Souza Calado, colega de turma que se tornou grande amigo, pela parceria na realização de trabalhos em conjunto e pelas palavras de incentivo no decorrer do curso.

Ao Vinícius Alves dos Santos Pereira, colega de turma que se tornou grande amigo, por compartilhar material atinente ao curso e pelas palavras de motivação.

Ao Rodrigo de Moura Guimarães, colega de turma que se tornou grande amigo, pela parceria na realização de trabalhos em conjunto e pelas palavras de incentivo no decorrer do curso.

Ao Valdemir Regis Ferreira de Oliveira, colega de turma que se tornou grande amigo, pelo companheirismo nos Congressos realizados durante o curso e pelas palavras de motivação.

À Alinie Rocha Mendes, minha amiga, pelo companheirismo nos Congressos realizados durante o curso e pelas palavras de motivação.

Ao Paulo Henrique Vieira Gomes, colega de turma que se tornou grande amigo, pelo companheirismo na realização do curso e pelas palavras de motivação.

Aos colegas de turma, que se tornaram grandes amigos, Jeane Gomes Fernandes, Maria Samara Pires Mousinho e Wilson Faria dos Santos, pela parceria na realização de trabalhos em conjunto e pelas palavras de incentivo no decorrer do curso.

A todos os professores do PPGCONT pelos ensinamentos, em especial ao professor Abimael de Jesus Barros Costa, à professora Danielle Montenegro Salamone Nunes, ao professor Evaldo Cesar Cavalcante Rodrigues, à professora Fátima de Souza Freire, ao professor Jomar Miranda Rodrigues, ao professor Jorge Katsumi Niyama, ao professor Marcelo Driemeyer Wilbert e à professora Mariana Guerra. Ao professor Jorge Madeira Nogueira do PPGEÇO.

Aos servidores técnicos administrativos do PPGCont.

Ao grupo familiar “Unidos em Cristo”, da Igreja Presbiteriana Águas Vivas localizada em Águas Claras, pelas orações e pelas palavras de incentivo no decorrer do curso.

## RESUMO

O Decreto n. 9.203/2017 estabelece que os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional devem instituir programa de integridade para promover a adoção de medidas e ações destinadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção. Este trabalho tem por objetivo geral examinar o processo de implementação dos programas de integridade nas universidades públicas federais do Centro-Oeste brasileiro. Para a consecução do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) investigar o estágio de implementação dos programas de integridade das universidades federais públicas da região, conforme divulgados em seus endereços eletrônicos; (ii) analisar os planos de integridade divulgados pelas universidades do Centro-Oeste, comparando-os com os princípios estabelecidos no Decreto n. 9.203/2017 e nas diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU). O estudo se justifica considerando sua contribuição para a discussão acadêmica sobre o tema bem como para a promoção de transparência junto à sociedade, haja vista a disponibilidade de informações acerca da institucionalização dos programas de integridade no âmbito das universidades públicas federais estudadas. Ademais, cumpre destacar a relevância do segmento estudado frente às dimensões econômica, social e política do país. Neste estudo, uma abordagem qualitativa foi empregada, utilizando a técnica de análise de conteúdo com o suporte do *software* NVivo. Além disso, a base teórica essencial foi a Teoria da Agência, que destaca a relação entre o cidadão e seu governante como uma dinâmica entre o principal e o agente, respectivamente. A CGU estipulou que a implementação do Programa de Integridade deve ocorrer em etapas específicas: (i) a designação da Unidade de Gestão da Integridade na primeira fase; (ii) a aprovação dos planos de integridade pelos órgãos e entidades na segunda fase; e (iii) o início da execução e monitoramento do programa de integridade, conforme definido nos planos, na terceira fase. Conclui-se que as universidades constituíram suas Unidades de Gestão de Integridade, formalizaram seus Planos de Integridade e estão em processos de gerenciamento dos procedimentos de gestão de riscos para alcançar a terceira fase prevista pela CGU, que consiste na execução e o monitoramento do programa de integridade. Além disso, as universidades têm grandes desafios visando executar e monitorar seu Programa de Integridade, lidando com a escassez orçamentária e os desafios impostos pela pandemia da Covid-19. Ao tempo que os programas de integridade das universidades públicas federais se constituem em uma das ferramentas disponibilizada à sociedade visando prestar contas do uso de recursos públicos oriundos dos impostos pagos pelos cidadãos, sua implantação e seu

monitoramento contínuo implicam em custos. Dessa forma, os cidadãos (principal) incorreriam em custos para alinhar os interesses dos gestores (agentes) aos seus próprios.

**Palavras-chave:** Teoria da Agência. Governança Pública. Programa de Integridade. Gestão de Riscos. Universidades Públicas Federais.

## ABSTRACT

Decree No. 9.203/2017 establishes that the agencies and entities of the direct, autarchic and foundational administration must institute an integrity program to promote the adoption of measures and actions aimed at the prevention, detection, punishment and resolution of fraud and acts of corruption. The aim of this study is to examine the process of implementing integrity programs at federal public universities in the Brazilian Midwest. In order to achieve the general objective, the following specific objectives were defined: (i) to investigate the stage of implementation of the integrity programs of the public federal universities in the region, as published on their electronic addresses; (ii) analyze the integrity plans published by universities in the Midwest, comparing them with the principles established in Decree 9.203/2017 and the guidelines of the Office of the Comptroller General (CGU). The study is justified considering its contribution to the academic discussion on the subject as well as to the promotion of transparency in society, given the availability of information on the institutionalization of integrity programs within the federal public universities studied. Furthermore, it is important to highlight the importance of the segment studied in terms of the country's economic, social and political dimensions. In this study, a qualitative approach was employed, using the technique of content analysis with the support of NVivo software. Additionally, the essential theoretical basis was the Agency Theory, which highlights the relationship between the citizen and their ruler as a dynamic between principal and agent, respectively. The CGU stipulated that the implementation of the Integrity Program should take place in specific stages: (i) the designation of the Integrity Management Unit in the first stage; (ii) the approval of the integrity plans by the bodies and entities in the second stage; and (iii) the start of the execution and monitoring of the integrity program, as defined in the plans, in the third stage. It can be concluded that the universities have set up their Integrity Management Units, formalized their Integrity Plans and are in the process of managing risk management procedures in order to achieve the third phase envisaged by the CGU, which consists of executing and monitoring the integrity program. In addition, universities face major challenges in executing and monitoring their Integrity Program, dealing with budget shortages and the challenges posed by the Covid-19 pandemic. While the integrity programs of federal public universities are one of the tools made available to society in order to account for the use of public resources derived from the taxes paid by citizens, its implementation and ongoing monitoring entail costs. Thus, citizens (main) would incur costs to align the interests of managers (agents) with their own.

**Keywords:** Agency Theory. Public Governance. Integrity Program. Risk Management. Federal Public Universities.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Visão geral da Teoria da Agência.....	33
<b>Tabela 2</b> - Princípios para a boa governança no setor público - IFAC.....	38
<b>Tabela 3</b> - Princípios básicos de governança para o setor público - TCU.....	39
<b>Tabela 4</b> - Descrição dos riscos para a integridade mais relevantes e comuns nas organizações públicas.....	49
<b>Tabela 5</b> - Escala de probabilidade.....	54
<b>Tabela 6</b> - Escala de impacto.....	55
<b>Tabela 7</b> - Efeito dos controles na mitigação de riscos.....	56
<b>Tabela 8</b> - Tipos de tratamento em respostas aos riscos.....	58
<b>Tabela 9</b> - Universo da pesquisa.....	60
<b>Tabela 10</b> - Eixos a serem observados na estrutura dos planos de integridade.....	61
<b>Tabela 11</b> - Painel de Integridade Pública - CGU.....	62
<b>Tabela 12</b> - Uso do NVivo - Codificação.....	63
<b>Tabela 13</b> - Matriz de Amarração.....	65
<b>Tabela 14</b> - Informações sobre as universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	67
<b>Tabela 15</b> - Resumo - Referências alusivas ao principal/agente constantes nos planos de integridade.....	68
<b>Tabela 16</b> - Resumo - Referências alusivas ao item problemas de agência.....	75
<b>Tabela 17</b> - Achados referentes ao item problemas de agência - UnB.....	77
<b>Tabela 18</b> - Achados referentes ao item problemas de agência - UFGD.....	79
<b>Tabela 19</b> - Achados referentes ao item problemas de agência - UFCAT.....	80
<b>Tabela 20</b> - Achados referentes ao item problemas de agência - UFJ.....	84
<b>Tabela 21</b> - Achados referentes ao item problemas de agência - UFMT.....	86

<b>Tabela 22</b> - Achados referentes ao item problemas de agência - UFMS.....	90
<b>Tabela 23</b> - Assimetria de informações - Planos de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	92
<b>Tabela 24</b> - Monitoramento das ações de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	105
<b>Tabela 25</b> - Principais ações alusivas aos Conselhos de Usuários.....	108
<b>Tabela 26</b> - Resumo - Referências alusivas ao item Custos de Agência.....	111
<b>Tabela 27</b> - Estrutura de gestão da integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	112
<b>Tabela 28</b> - Resumo - Ações de capacitação - UnB.....	113
<b>Tabela 29</b> - Resumo - Ações de monitoramento - UFGD.....	115
<b>Tabela 30</b> - Monitoramento/atualização periódica do plano de integridade - UFCAT...116	
<b>Tabela 31</b> - Plano de ação - Capacitação/monitoramento - UFMT.....	118
<b>Tabela 32</b> - Plano de ação - Mecanismo de monitoramento - UFMS.....	120
<b>Tabela 33</b> - Resumo - Agentes racionais - Planos de ações das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	122
<b>Tabela 34</b> - Mapeamento de riscos à integridade - UnB.....	123
<b>Tabela 35</b> - Riscos para a integridade e as medidas para o seu tratamento - UFCAT.....	125
<b>Tabela 36</b> - Ações relacionadas ao combate à fraude e corrupção - UFMS.....	127
<b>Tabela 37</b> - Resumo - Fase I - Constituição de uma unidade de gestão da integridade (UGI).....	128
<b>Tabela 38</b> - Fase I - Designação da UGI/Normativo que instituiu cada unidade.....	129
<b>Tabela 39</b> - Resumo - Fase II - Aprovação dos planos de integridade das universidades da região Centro-Oeste.....	130

<b>Tabela 40</b> - Resumo - Publicação dos planos de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	130
<b>Tabela 41</b> - Resumo - Fase III - Execução e monitoramento do programa de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	132
<b>Tabela 42</b> - Resumo - Comprometimento e apoio da alta administração na implementação dos programas de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	137
<b>Tabela 43</b> - Principais instrumentos de integridade da UFMS.....	143
<b>Tabela 44</b> - Resumo Painel CGU - Estrutura da UGI das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	144
<b>Tabela 45</b> - Resumo - Monitoramento do plano de integridade das universidades da região Centro-Oeste.....	149
<b>Tabela 46</b> - Resumo Painel CGU - Monitoramento do programa e plano de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	150
<b>Tabela 47</b> - Resumo - Gestão de riscos das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	153
<b>Tabela 48</b> - Resumo Portal CGU - Gestão de riscos das universidades públicas federais da Região Centro-Oeste.....	154

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Relação principal-agente no setor público.....	37
<b>Figura 2</b> - Exemplo de matriz de risco.....	55
<b>Figura 3</b> - Nuvem de Palavras com 50 termos mais recorrentes no item principal/agente.....	69
<b>Figura 4</b> - Nuvem de Palavras com 50 termos mais recorrentes no item problemas de agência.....	75
<b>Figura 5</b> - Nuvem de palavras - assuntos mais recorrentes - UFG.....	82
<b>Figura 6</b> - Nuvem de palavras - agentes racionais - planos de ações das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	122
<b>Figura 7</b> - Nuvem de palavras - Monitoramento dos planos de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.....	149

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACE	Arquivo Central
AGU	Advocacia-Geral da União
AUD	Auditoria Interna
AUDIN	Auditoria Interna
CAA	Coordenação de Assuntos Administrativos
CASS	Coordenação de Assistência Social e Saúde do Servidor
CD	Cargo de Direção
CD	Conselho Diretor
CDPA	Coordenação de Processos Administrativos
CE	Comissão de Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEROF	Centro de Referência em Oftalmologia
CESP	Comissão de Ética do Setor Público
CGPD	Comitê Gestor de Proteção de Dados
CGRC	Comitê de Governança, Riscos e Controles
CGGRC	Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles
CGIRCI	Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos
CGU	Controladoria-Geral da União
CONSUNI	Conselho Universitário
COUN	Conselho Universitário
CPAD	Coordenação de Processo Administrativo Disciplinar
CPPAD	Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar
DAC	Decanato de Assuntos Comunitários
DACES	Diretoria de Acessibilidade
DAF	Decanato de Administração

DASU	Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DIAVI	Diretoria de Avaliação Institucional
DPO	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
EAD	Ensino a Distância
GRE	Gabinete da Reitora
HC	Hospital das Clínicas
IES	Instituição do Ensino Superior
IFAC	International Federation of Accountants
IFES	Institutos Federais de Ensino Superior
IL	Instituto de Letras
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IP	Instituto de Psicologia
ISO	International Organization for Standardization
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério do Planejamento e Orçamento
NGP	Nova Gestão Pública
OGU	Ouvidoria-Geral da União
OUV	Ouvidoria
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PDA	Plano de Dados Abertos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDU	Plano de Desenvolvimento das Unidades da Administração Central e Setorial
PGBAR	Plano de Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuições
PGI	Plano de Governança Institucional
PGIRCI	Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno
PNPC	Programa Nacional de Prevenção à Corrupção
PGATIC	Política de Gestão de Ativos de Tecnologia da Informação e Comunicação
POSIC	Política de Segurança da Informação e Comunicação
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RAINT	Relatório Anual das Atividades de Auditoria Interna
SECOM	Secretaria de Comunicação
SECPLAN	Secretaria de Planejamento
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEINFRA	Secretaria de Infraestrutura
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
STA	Sistema de Transparência Ativa
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
SOX	Sarbanes-Oxley Act
TCU	Tribunal de Contas da União
UFCAT	Universidade Federal de Catalão
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJ	Universidade Federal de Jataí

UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFR	Universidade Federal de Rondonópolis
UnB	Universidade de Brasília
UGI	Unidade de Gestão da Integridade
WBT	Web Based Trainings

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>1.1 - Contextualização.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2 Objetivos da Pesquisa.....</b>	<b>29</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	29
1.2.2 Objetivos Específicos .....	29
<b>1.3 Justificativas .....</b>	<b>29</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Teoria da Agência .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Governança no Setor Público .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Programas de Integridade.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4 Gestão de Riscos para a Integridade .....</b>	<b>47</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1 Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>60</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Informações sobre as Universidades Públicas Federais da Região Centro-Oeste .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Análise dos Programas de Integridade sob a Ótica da Teoria da Agência .....</b>	<b>68</b>
4.2.1 Principal e Agente.....	68
4.2.2 Problemas de Agência .....	74
4.2.3 Assimetria de Informações .....	91
4.2.4 Incentivos.....	104
4.2.5 Monitoria.....	105
4.2.6 Custos de Agência.....	110
4.2.7 Agentes Racionais.....	121
<b>4.3 Investigação da Fase na Qual se Encontra a Implementação dos Programas de Integridade das Universidades Públicas Federais da Região Centro-Oeste .....</b>	<b>128</b>
<b>4.4 Avaliação da Estrutura dos Programas de Integridade Segundo os Eixos Previstos nos Normativos sobre a Temática .....</b>	<b>136</b>
4.4.1 Comprometimento e Apoio da Alta Administração.....	136

<b>4.4.2 Estrutura da Unidade de Gestão da Integridade (UGI) .....</b>	<b>144</b>
<b>4.4.3 Monitoramento do Programa e Plano de Integridade .....</b>	<b>148</b>
<b>4.4.4 Gestão de Riscos .....</b>	<b>153</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>163</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>166</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 - Contextualização

O cenário atual caracteriza-se pela globalização dos negócios, o surgimento de empresas multinacionais, o enfrentamento de crises financeiras internacionais e escândalos corporativos, tornando imprescindível a busca por melhores práticas no âmbito das organizações. Além disso, o desenvolvimento tecnológico e a concorrência no mercado global propiciaram um ambiente de maior acesso às informações pelo usuário, tornando-o mais consciente e gerando demanda por divulgação de dados pelas empresas de forma transparente, compreensível e uniforme.

No âmbito do setor público, verifica-se uma reestruturação tanto na prestação de seus serviços quanto na sua gestão, reflexo da Nova Gestão Pública (NGP), movimento caracterizado por um conjunto de reformas paradigmáticas governamentais introduzido por países anglo-saxões na década de 1970 (Messias, Ferreira & Soutes, 2018). A NPG defende que o Estado deve adotar um perfil de gestão mais próximo ao encontrado no setor privado, com ênfase em resultados que devem ser mensurados por meio de índices de desempenho, gerando um ambiente de competitividade na busca de melhoria da eficiência produtiva (Magro & Pinto, 2012).

De acordo com Motta (2013, p. 82), “o público espera da administração pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos.” Adicionalmente, Lovato, Oliveira, Guimarães e Catapan (2016) destacam a reorganização da administração pública e o redesenho de seus sistemas operacionais no intuito de prestar serviços conforme expectativa da população e em prol do bem-estar social.

Nesse sentido, a relação entre o público e a administração pública pode ser interpretada à luz da Teoria da Agência, que identifica a interação firmada entre o cidadão e seu governante como uma dinâmica entre principal e agente, respectivamente.

Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (os principais) contratam outra pessoa (o agente) para realizar um serviço em seu nome, o que envolve delegar alguma autoridade de tomada de decisão ao agente. Os autores argumentam que, se ambas as partes do relacionamento são maximizadores de utilidade, é provável que o agente nem sempre aja no melhor interesse do principal. Dessa forma, os gestores (agentes) contratados tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios, atuando em interesse próprio e não conforme os interesses da instituição e demais partes interessadas (principais).

Vieira e Barreto (2019, p. 22) argumentam que, no centro do debate sobre a governança corporativa, situa-se o problema do conflito de agência, a saber: “como desenhar instituições que incentivam adequadamente os agentes a cumprir os objetivos acordados e a agir com responsabilidade?” Jensen e Meckling (1976) sugeriram que as instituições deveriam adotar uma série de medidas para alinhar os interesses dos envolvidos, tais como práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações. A esse conjunto de práticas convencionou-se denominar governança.

Segundo Marques (2007, p. 13), “governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência”. A autora salienta que o propósito dos sistemas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações, mas sim equilibrar a competitividade e produtividade das organizações com uma gestão responsável e transparente.

O debate sobre governança e *compliance* no Setor Público vem ganhando notoriedade no atual cenário brasileiro. A origem da política de governança no Brasil foi motivada pelo interesse mútuo entre os órgãos centrais de governo e o Tribunal de Contas da União em determinar boas práticas na gestão dos recursos públicos e apresentar resultados direcionados à sociedade (Casa Civil da Presidência da República, 2018).

Nesse contexto, o governo brasileiro normatizou a política de governança por meio do Decreto n. 9.203/2017, que define a governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Compreendem os princípios da governança pública: (i) capacidade de resposta; (ii) integridade; (iii) confiabilidade; (iv) melhoria regulatória; (v) prestação de contas e responsabilidade; (vi) transparência.

Cumprir-se destacar que o Decreto n. 9.203/2017 estabelece a obrigatoriedade da instituição de programa de integridade no âmbito dos órgãos e das entidades da administração direta, autárquica e fundacional, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção.

Ressalta-se ainda que o Decreto n. 9.203/2017 aponta os eixos segundo os quais o programa de integridade deve ser estruturado, a saber: (i) comprometimento e apoio da alta administração; (ii) existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; (iii) análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; (iv) monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

A Controladoria-Geral da União (CGU), enquanto indutora dos programas de integridade, instituiu o Programa de Fomento à Integridade Pública (Profip), conforme Portaria CGU n. 1.827/2017. Ao tempo em que referido normativo estabelece a adesão voluntária ao Profip, também assegura aos órgãos aderentes ao programa o provimento de capacitação, orientações e suporte teórico e metodológico em todas as suas etapas de implementação.

De acordo com a Portaria CGU n. 1.827/2017, o programa de integridade é entendido como: “conjunto de mecanismos e procedimentos internos para prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta”. Já o plano de integridade é definido como: “documento que contém um conjunto organizado de medidas que devem ser implementadas, em um período determinado de tempo, com a finalidade de prevenir, detectar e remediar as ocorrências de quebra de integridade”.

Nessa sequência, a CGU publicou a Portaria n. 1.089 /2018, alterada pela Portaria CGU n. 57/2019, que dispõe sobre as fases e os procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Na primeira fase da instituição do programa de integridade, os órgãos e as entidades devem constituir uma unidade de gestão da integridade, à qual será atribuída competência para coordenação da estruturação, execução, monitoramento, e demais ações atinentes ao programa de integridade.

Na segunda fase, os órgãos e as entidades devem aprovar seus planos de integridade, contendo: (i) os objetivos do plano; (ii) a caracterização geral do órgão ou entidade; (iii) as ações de estabelecimento das unidades, em conformidade com a Portaria CGU n. 1.089/2018, alterada pela Portaria CGU n. 57/2019; (iv) o levantamento dos principais riscos para a integridade e as medidas para seu tratamento.

Na terceira fase, os órgãos e as entidades devem iniciar a execução e o monitoramento de seu programa de integridade, com base nas medidas definidas pelos planos de integridade. Além disso, a Portaria CGU n. 1.089/2018 prevê que os órgãos e as entidades devem buscar expandir o alcance de seu programa de integridade para as políticas públicas por eles implementadas e monitoradas, bem como para fornecedores e outras organizações públicas ou privadas com as quais mantenha relação.

Nesse contexto, verifica-se que os normativos da CGU, retromencionados, estabelecem as ações e medidas que constituirão o conteúdo dos programas de integridade do ente público. Assim, o conjunto de ações e medidas compreendem uma listagem ou pilares que visam orientar e guiar o comportamento dos agentes públicos de forma a alinhá-los ao interesse público.

Dessa forma, tem-se que os programas de integridade compreendem um conjunto estruturado de medidas institucionais em apoio à boa governança que, por sua vez, propõe minimizar os problemas de agência garantindo o melhor desempenho possível do agente (ente público) frente o interesse do principal (sociedade). Nesse contexto, torna-se oportuno a realização de pesquisa referente ao processo de implementação dos programas de integridade no âmbito das universidades federais brasileiras.

Fioreze (2017) destaca uma acentuada atenção destinada à educação superior neste século XXI. A autora salienta que, no cenário atual caracterizado pela nova formação econômica global, o conhecimento é visto como matéria-prima rumo ao desenvolvimento das sociedades. Dessa forma, as universidades desempenham um papel importante, suscitando, em grande parte dos países, esforços para a ampliação do acesso ao nível terciário de ensino.

Para Cunha (2003), as universidades são formadoras de opinião, e os produtos construídos em seu meio são levados a público pela mídia, congressos, mobilizações sociais etc. Assim, tornam-se ambientes de controle social e propiciam um elo entre a comunidade, a academia e os Poderes Públicos. A autora salienta ainda que se trata de fortes mecanismos de pressão ao Estado, tendo em conta que a vida política muito se constrói no meio acadêmico ou pela relevância da participação das universidades na vida pública do país.

De acordo com Corbucci (2007, p. 7), “os países que ascenderam ao topo da hierarquia mundial da riqueza ancoraram-se na melhoria generalizada do perfil educacional de seus cidadãos.” Para o autor, o sucesso desses países é decorrente da universalização da educação básica e a erradicação do analfabetismo. A tarefa para a educação superior consistiu em municiar os meios para o alcance desses objetivos, bem como posicionar esses países na vanguarda do desenvolvimento científico-tecnológico.

Cumprê destacar que o Art. 212 da Constituição Federal de 1988 prevê a aplicação de nunca menos de 18% da receita resultante de impostos da União na manutenção e desenvolvimento do ensino público. Nesse sentido, Corbucci (2007) e Zorzal (2015) ressaltam que a universidade pública depende de recursos públicos que, em grande

maioria, são advindos dos impostos pagos pelos cidadãos, sendo assim, a transparência no segmento da educação universitária é imprescindível para evidenciação de suas responsabilidades sociais.

Diante do exposto acima, o presente estudo se justifica dada a relevância das universidades federais brasileiras nas dimensões econômica, social e política do país. Assim, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como se caracteriza o processo de implementação dos programas de integridade no âmbito das universidades públicas federais da região Centro-Oeste?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as características do processo de implementação dos programas de integridade no âmbito das universidades públicas federais da região Centro-Oeste.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para que o objetivo geral seja alcançado foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar o estado atual da implementação dos programas de integridade nas universidades públicas federais da região Centro-Oeste, considerando as fases e procedimentos estabelecidos pelos normativos da CGU, à luz dos princípios da Teoria da Agência;
- b) Analisar os planos de integridade divulgados pelas universidades da região Centro-Oeste, confrontando-os com os eixos estabelecidos no Decreto n. 9.203/2017 e normativos da CGU.

## **1.3 Justificativas**

Viol (2021b) argumenta que há um descompasso entre a publicação de normativas sobre programas de integridade e a discussão acadêmica sobre o tema, considerando o reduzido número de artigos verificados nas bases científicas no formato eletrônico diante da crescente quantidade de publicações observadas no Diário Oficial da União, no período de 2016 a 2019, utilizando-se como critério a palavra-chave “programa de integridade”.

Nesse sentido, a autora salienta que a temática promove diferentes questionamentos, suscitando a necessidade de realização de novos estudos. Dentre as sugestões de pesquisa mencionadas, destacam-se as seguintes: (i) analisar a

institucionalização do programa de integridade da CGU a fim de verificar a sua evolução; (ii) estudos sobre os programas de integridade dos órgãos e entidades federais a fim de verificar se a CGU alcança seu objetivo de induzir a integridade pública e; (iii) verificar os programas de integridade de outras organizações, públicas e privadas.

Ademais, a autora sugere a realização de pesquisas voltadas para a verificação da eficácia dos programas de integridade em relação à corrupção, a fim de constatar sua importância para além da legitimidade conferida às ações dos adotantes e da sua simbologia perante o campo organizacional.

Para Barreto e Vieira (2021), a gestão da integridade traz inovações a serem absorvidas pelas agências públicas, tais como a forma como devem gerir os recursos humanos, realizar as compras, gerenciar os riscos e os controles internos. Nesse sentido, os autores destacam que o tema tem potencial para pesquisas futuras que visem explicar as configurações desses programas. Além disso, os autores salientam que, no Brasil, a gestão dos programas de integridade pública está começando, e os resultados possíveis para o aprimoramento da gestão podem ser promissores.

Nesse contexto, verifica-se que se trata de um campo ainda pouco explorado pela academia, ensejando a necessidade de pesquisas voltadas para a verificação da institucionalização dos programas de integridade no âmbito do setor público federal, bem como para averiguação da eficácia desses programas em relação à corrupção.

Dessa forma, optou-se pela realização da pesquisa junto às universidades públicas federais do Centro-Oeste brasileiro, dada a relevância desse segmento nas dimensões econômica, social e política do país.

Ademais, cabe destacar os seguintes fatores atinentes às pesquisas voltadas para a temática desta pesquisa: (i) verificou-se uma lacuna entre a produção acadêmica e a implementação dos programas de integridade, especialmente na esfera pública; (ii) trata-se de segmento ainda não contemplado em estudos anteriores; (iii) possíveis resultados podem subsidiar o aprimoramento dos programas de integridade no setor público, particularmente aqueles implementados pelas entidades objeto de estudo; (iv) a pesquisa contribuirá para a promoção de transparência junto à sociedade, visto que fornecerá informações acerca dos programas de integridade das universidades federais brasileiras. Assim, torna-se oportuno realizar o estudo aqui proposto, a saber: analisar as características do processo de implementação dos programas de integridade no âmbito das universidades federais da região Centro-Oeste brasileira.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abordou o referencial teórico que fundamentou a pesquisa sob a ótica de vários autores, a saber: Teoria da Agência, Governança no Setor Público, Programas de Integridade e Gestão de Riscos para a Integridade.

### 2.1 Teoria da Agência

A Teoria da Agência, tradução literal de *Agency Theory*, utilizada frequentemente pela literatura de finanças como Teoria do Agente-Principal, também é referenciada por Teoria da Representação, onde o agente é o representante e o principal é o representado. Desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), a Teoria da Agência propõe a explicar como ocorrem os problemas de desalinhamento de interesses nas empresas e os mecanismos que podem ser utilizados visando mitigar seus custos (Silveira, 2021). Ademais, a Teoria da Agência tem sido a abordagem conceitual mais utilizada nas pesquisas e debates sobre governança corporativa (Correia & Amaral, 2008; Panda & Leepsa, 2017; Subramaniam, 2018; Parente & Machado Filho, 2020; Simões & Souza, 2020; Silveira, 2021; Ribeiro, 2023).

Nesse contexto, cumpre destacar a obra *The Modern Corporation and Private Property*, de Berle e Means (1932), cujo objetivo foi analisar empiricamente a composição acionária das grandes empresas norte-americanas e discutir os conflitos de interesse esperados que estruturas de propriedade pulverizadas poderiam acarretar para o desempenho e valor das companhias. Nesse sentido, os autores foram pioneiros na discussão sobre os benefícios e custos potenciais da separação entre propriedade e controle já vigente em algumas grandes corporações. Entre os custos potenciais, os autores verificaram que a pulverização da propriedade fortaleceria o poder dos gestores, aumentando a probabilidade de que estes promovam ações em seu próprio interesse, e não no interesse dos acionistas (Saito & Silveira, 2008).

Jensen e Meckling (1976) definem a relação principal-agente como um contrato no qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu nome, delegando a ela autoridade para tomar decisões. Uma relação de agência comumente conceitualizada é entre os proprietários de uma organização (como o principal) e os gestores (como agentes). Os autores argumentam que, se ambas as partes do relacionamento são maximizadores de utilidade, é provável que o agente nem sempre agirá no melhor interesse do principal. Dessa forma, os gestores (agentes) contratados tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios, agindo em

interesse próprio e não segundo os interesses da instituição e demais partes interessadas (principais).

A relação de agência é um dos modos codificados mais antigos e comuns de interação social. Um relacionamento de agência ocorre entre duas (ou mais) partes sendo uma, designada como o agente, atua como representante da outra, designada como o principal, em uma situação particular de problema de decisão. Os acordos contratuais, entre empregador e funcionário ou o entre o Estado e os governados, por exemplo, contêm elementos importantes de agência (Ross, 1973).

Sempre que uma pessoa depende da ação de outra, surge uma relação de agência. O indivíduo que executa a ação é denominado de agente. A parte afetada é o principal. Exemplificando, o médico é o agente, o paciente o principal. O consultor é o agente, o cliente o principal. O executivo corporativo é o principal, seus subordinados os agentes. Na maioria das relações sociais e comerciais, as partes têm diferentes informações à sua disposição. Os relacionamentos variam no grau de assimetria informacional que envolvem. Em um extremo, tem-se a transação do mercado perfeito, com produtos padronizados e todas as informações totalmente compartilhadas. No outro extremo, estão as situações em que o agente tem total poder discricionário e não é observado pelo principal. Dessa forma, as informações que o principal recebe são fornecidas principalmente pelo agente, permitindo que ele controle o tipo e a profundidade das informações fornecidas ao agente, levando à possibilidade de assimetria informacional (Pratt & Zeckhauser, 1985).

O modelo de comportamento humano que ampara a Teoria da Agência foi descrito por Jensen e Meckling (1994) como “*resourceful, evaluative, maximizing model - REMM*”. Nesse sentido, Correia e Amaral (2008) discorrem acerca das premissas do referido modelo: (i) os indivíduos são avaliadores, ou seja, eles se preocupam com vários fatores, tais como conhecimento, meio ambiente, honra, relacionamentos interpessoais, *status*, aprovação dos colegas, normas do grupo, cultura, prestígio, riqueza, normas de conduta, etc.; eles estão dispostos a fazer substituições e têm tendências transitivas; (ii) os indivíduos possuem desejos ilimitados, ou seja, eles são insaciáveis e sempre preferem quantidades maiores de alguns bens, independentemente de sua natureza material ou abstrata; (iii) os indivíduos são maximizadores, isto é, as suas ações são direcionadas à obtenção do maior valor possível; e (iv) os indivíduos são *resourceful*, ou seja, eles são criativos e capazes de se adaptar. Eles são capazes de imaginar as mudanças ao seu redor, prever as suas consequências e produzir uma resposta, criando oportunidades.

Eisenhardt (2015) defende que a Teoria da Agência está preocupada em resolver dois problemas. O primeiro surge quando os desejos ou objetivos do principal e agente se conflitam e é difícil ou oneroso para o principal averiguar o que o agente está realmente fazendo. Nesse caso, a questão é que o principal não pode verificar se o agente tem se comportado de forma adequada. O segundo problema é o de compartilhamento do risco que surge quando principal e agente tem diferentes atitudes em relação ao risco. A questão aqui é que o principal e o agente podem preferir ações diferentes por conta das preferências de risco diferentes. A autora salienta ainda que a unidade de análise é o contrato que norteia a relação entre o principal e o agente, o foco da teoria está em determinar o contrato mais eficiente para reger a relação agente-principal considerando suposições sobre: (i) as pessoas, tais como o interesse próprio, a racionalidade limitada e a aversão ao risco; (ii) organizações, por exemplo, o conflito entre as metas dos membros; e (iii) informações, por exemplo, a informação é uma mercadoria que pode ser comprada. Uma visão geral da Teoria da Agência é dada na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Visão geral da Teoria da Agência*

<b>Ideia chave</b>	Relacionamento entre principal e agente deve refletir a eficiência da organização e da informação e os custos que implicam riscos
<b>Unidade de análise</b>	Contrato entre principal e agente
<b>Suposições humanas</b>	Interesse pessoal Racionalidade limitada Aversão ao risco
<b>Suposições da organização</b>	Conflito de metas entre as partes Eficiência como critério de eficácia Assimetria de informação entre principal e agente
<b>Suposição de informação</b>	Informações como uma mercadoria comprável
<b>Problemas de contrato</b>	Agência (risco moral e seleção adversa) Compartilhamento de riscos
<b>Domínio do problema</b>	Relacionamentos em que o principal e agente tem, em parte, diferentes objetivos e preferências de risco (por exemplo, a compensação, a regulação, liderança, gestão de impressão, a denúncia, a integração vertical, preços de transferência)

*Nota.* Fonte: Recuperado de “*Teoria da Agência: uma avaliação e revisão*”, de Eisenhardt, K. M., 2015, p. 6.

O problema de agência é destacado sob condições de assimetria de informações, ou seja, onde uma das partes tem uma vantagem de informação sobre a outra parte - o que é característico da maioria dos ambientes de negócios. Geralmente, o agente que é visto como o detentor da vantagem da informação sobre o principal pelo fato de ele estar mais

diretamente envolvido nas operações diárias de um negócio. Tais informações geralmente englobam o conhecimento sobre alguma variável relacionada a fatores fora da relação com a agência. A assimetria da informação pode levar a dois tipos específicos de problemas de agência, a saber: risco moral e seleção adversa (Subramaniam, 2018).

O risco moral refere-se à falta de esforço por parte do agente. Ou seja, o agente simplesmente pode não ter se esforçado como foi acordado. Dito de outra forma, o agente está fugindo de suas responsabilidades. Já a seleção adversa se refere à pouca capacidade do agente. Isto é, o agente pode afirmar ter certas habilidades ou competências no momento da sua contratação. A seleção adversa surge porque não é possível que o principal verifique completamente essas competências ou habilidades ou no momento da contratação ou quando o agente está trabalhando (Eisenhardt, 2015).

Silveira (2021) argumenta que o problema de agência advém da visão contratual das empresas. Essa abordagem parte do princípio de que as companhias são um feixe de contratos entre clientes, trabalhadores, executivos e fornecedores de insumos e investidores. Nesse contexto, executivos e acionistas assinariam um contrato cujo teor implicaria em detalhar o que os gestores deveriam fazer com os recursos da companhia. Entretanto, na prática, muitas circunstâncias são difíceis de serem previstas o que faz com seja impossível elaborar contratos completos.

Considerando que os contratos são incompletos e os executivos possuem mais informações sobre o negócio que os acionistas, os gestores têm a prerrogativa de decidir sobre como alocar os recursos da companhia em situações não previstas nos contratos. Essa situação dá margem para um eventual comportamento inadequado dos executivos que, podem optar por maximizar seus resultados pessoais em detrimento do valor da companhia. A literatura identificou diversos meios pelos quais os executivos podem depreciar o patrimônio dos acionistas, a exemplo de: (i) realização de gastos supérfluos; (ii) criação de barreiras para substituição pessoal; (iii) fixação de remuneração abusiva para si próprio; (iv) dedicação de esforço pessoal insuficiente na gestão da companhia; e (v) utilização de critérios pessoais ou políticos na escolha de indivíduos para cargos de liderança (Silveira, 2021).

Para Saito e Silveira (2008, p. 82), a redução dos problemas advindos dos conflitos de interesses entre principais e agentes pode ser alcançada das mais diversas maneiras, “sempre envolvendo custos para uma ou ambas as partes”, entre as quais: procedimentos de monitoração, restrições contratuais, elaboração periódica de diversos tipos de

relatórios, realização de auditorias e criação de um sistema de incentivos que alinhem os interesses das partes divergentes.

Os custos de agência compreendem: (i) aqueles decorrentes de elaboração e estruturação de contratos entre o principal e o agente; (ii) as despesas relacionadas ao monitoramento das atividades dos agentes pelo principal; (iii) os gastos feitos pelo próprio agente no sentido de demonstrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais a ele e; (iv) as perdas residuais, advindas da diminuição da riqueza do principal haja vista possíveis discrepâncias entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal (Jensen e Meckling, 1976).

As empresas apresentam significativa variação nos custos de agência. Nesse contexto, Silveira (2021) aponta os principais fatores que podem determinar um maior nível de custos de agência em determinada organização: (i) as preferências dos gestores, ou seja, executivos com maior orientação ética reduzem os custos de agência de suas empresas; (ii) o custo de monitoramento dos gastos dos gestores, nesse caso, quanto maior o custo destinado à fiscalização das despesas feitas pelos executivos, tanto maiores tendem a ser os custos de agência; (iii) a dificuldade de mensurar o desempenho dos gestores, isto é, quanto mais difícil for o processo de mensuração do desempenho individual dos executivos, tanto maiores tendem a ser os custos de agência; e (iv) competição entre gestores, ou seja, quanto mais importante e imprescindível for considerado um executivo para determinada empresa, maior será o custo de agência.

Quanto às críticas, na Teoria da Agência, Silveira (2021) aponta dois aspectos principais. O primeiro diz respeito à solução proposta para a governança baseada tão somente em recompensas e punições. O autor sustenta que o uso exclusivo da antiga fórmula “cenoura e do chicote” se fundamenta em uma visão simplista de que os seres humanos atuam consoante o arquétipo do *homo economicus*. Ou seja, as pessoas sempre agirão de forma completamente racional, egoísta (interessadas tão somente em maximizar seus ganhos pessoais) e amoral (interessadas em fraudar regras quando o benefício econômico superar uma provável punição).

Nesse contexto, Silveira (2021) argumenta que o resultado advindo de centenas de pesquisas científicas feitas nas últimas décadas propicia a conclusão de que os seres humanos estão predispostos a: (i) tomarem decisões enviesadas, em vez de agirem racionalmente; (ii) agir de maneira cooperativa, quiçá altruísta, dependendo do contexto no qual estão inseridos, em vez de sempre atuarem de modo egoísta; e (iii) serem influenciados por aspectos psicológicos díspares quando da decisão pelo cumprimento ou

não das regras, às vezes, sem considerar seu benefício particular e a potencial punição por seus atos.

A segunda crítica à Teoria da Agência, na concepção de Silveira (2021), está relacionada à maneira pela qual ela compreende a estrutura de uma sociedade por ações do ponto de vista jurídico. A Teoria da Agência parte do pressuposto de que os acionistas são os proprietários das companhias. No entanto, diversos estudiosos do direito societário sustentam que as sociedades anônimas são entidades legais independentes proprietárias de si mesmas, assim como as pessoas físicas também são donas de si - cada uma com seus bens, direitos e obrigações.

Para Eisenhardt (2015), a Teoria da Agência tem sido criticada por ser excessivamente estreita e com poucas implicações testáveis. A autora argumenta que, embora os críticos da teoria possam ser extremos, a exemplo de Perrow (1986), eles sugerem que a pesquisa deve ser realizada em novas áreas. Dessa forma, a recomendação é de que haja ampliação da pesquisa para uma gama mais rica e complexa de contextos. Nesse sentido, Eisenhardt (2015, p. 30), aponta duas áreas para o emprego da estrutura da agência. A primeira refere-se à temática de comportamento organizacional que se relacionam com a assimetria de informação em situações cooperativas, tais como a impressão de gerentes, mentiras e outras formas de sigilo, e culpa. A segunda área diz respeito à expansão para além das formas puras de contratos de comportamento e resultados.

Cumprido destacar que as relações de agência também existem em outras formas de delegação, tais como: (i) como aquela que ocorre quando os cidadãos delegam o poder político aos governantes por meio de eleições (política-democrática); (ii) os governantes nomeiam burocratas para implementar as políticas públicas (burocrática); ou (iii) quando os indivíduos contratam profissionais que prestam serviços (advogados, médicos, mecânicos, professores etc.). Nesse contexto, depreende-se que o principal precisa instituir estruturas de governança que permitam dirigir e controlar essas relações ou sistemas de forma a garantir que os agentes atuem de acordo com seu interesse, mitigando o conflito de agência, assegurando a conformidade e o melhor desempenho possível do agente frente o interesse do principal (Vieira & Barreto, 2019).

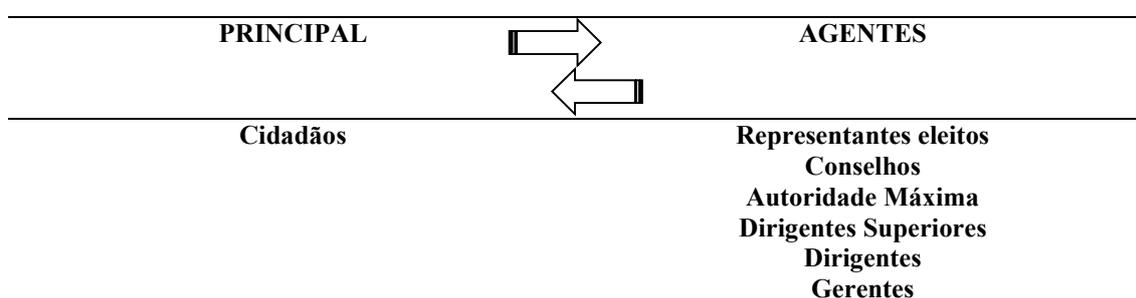
Teixeira e Gomes (2019) argumentam que a governança é aplicável a diversas formas organizacionais, inclusive às organizações públicas, visto que seus princípios e ações objetivam otimizar os resultados almejados pelos seus *stakeholders*, gestores e

proprietários. Em se tratando da administração pública, a relação de assimetria de informações se dá entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes).

De acordo com o TCU (2020), no caso do Estado brasileiro, há garantia constitucional de que o povo (ou sociedade brasileira) é o detentor original de todos os direitos e poderes haja vista o disposto no art. 1º da Constituição Federal de 1988, a saber: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. Assim, a sociedade assume o papel de “principal”, pois compartilha as percepções de finalidade e valor e detém o poder social, podendo exercê-lo de forma conjunta e ordenada por meio de estruturas criadas para representá-la. Nesse contexto, todas as pessoas que, em seu papel institucional, implementam a estrutura do Estado brasileiro são “agentes”, ou agentes públicos, que estão necessariamente a serviço do povo (Tribunal de Contas da União [TCU], 2020). A Figura 1 representa a relação principal-agente.

### Figura 1

*Relação principal-agente no setor público*



*Nota.* Fonte: Recuperado de “Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU”, TCU, 2020, p. 38.

## 2.2 Governança no Setor Público

Nas últimas décadas, observa-se um cenário de convergência globalizado na busca de melhores práticas de gestão no enfrentamento às ações de corrupção, crises financeiras internacionais e escândalos corporativos. Esse panorama revelou um ambiente propício para implementação de diversas regulamentações e melhoria de outras em todo o mundo.

Murcia (2010) destaca a Lei Sarbanes-Oxley aprovada nos Estados Unidos em 2002, em resposta aos escândalos contábeis envolvendo companhias como a Enron e a WorldCom. Dentre alguns dos principais objetivos da SOX, destacam-se o de estabelecer

melhores padrões de governança corporativa e atribuir uma maior *accountability* para as empresas e seus gestores. Coates IV (2007), salienta que as leis contra fraudes já existiam antes do advento da Sarbanes-Oxley, entretanto, não se mostraram suficientemente eficazes na área da governança corporativa.

No âmbito nacional destaca-se a publicação do Decreto n. 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, define a governança pública como sendo “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O Art. 3º do referido normativo elenca os princípios da governança pública, a saber: (i) capacidade de resposta; (ii) integridade; (iii) confiabilidade; (iv) melhoria regulatória; (v) prestação de contas e responsabilidade; e (vi) transparência.

No que tange ao conceito de governança pública, verifica-se que a literatura aponta uma ampla variedade de abordagem. Nesse sentido, cumpre ressaltar as contribuições de organismos de atuação internacional, regional e nacional. Além disso, importa destacar o conceito acerca da temática sob a ótica de alguns autores.

De acordo com a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2014), a governança compreende os arranjos implementados para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados. Os princípios para a boa governança no setor público segundo a IFAC estão elencados na Tabela 2.

## Tabela 2

### *Princípios para a boa governança no setor público - IFAC*

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Princípio A	Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos e respeitando o estado de direito;
Princípio B	Garantir a abertura e o envolvimento abrangente das partes interessadas;
Princípio C	Definir resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis;
Princípio D	Determinar as intervenções necessárias para otimizar a obtenção dos resultados pretendidos;
Princípio E	Desenvolver a capacidade da entidade, incluindo a capacidade de sua liderança e dos indivíduos dentro dela;
Princípio F	Gerenciar riscos e desempenho por meio de um controle interno robusto e uma sólida gestão das finanças públicas; e
Princípio G	Implementar boas práticas em transparência, relatórios e auditoria para fornecer uma prestação de contas eficaz.

*Nota.* Fonte: Adaptado de “*International Framework: Good Governance in the Public Sector*”, IFAC,

2014.

O TCU, a partir da literatura internacional bem como do Decreto n. 9.203/2017, coletou um conjunto abrangente de princípios que funcionam como valores interdependentes, servindo de orientação para a atuação das organizações públicas, a saber: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; *accountability*; confiabilidade; e melhoria regulatória (TCU, 2020). A Tabela 3 apresenta a descrição dos princípios básicos de governança para o setor público.

**Tabela 3**

*Princípios básicos de governança para o setor público - TCU*

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Capacidade de resposta	de É a capacidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas. A colaboração entre entes estatais, não estatais e sociedade civil contribui para obter um maior entendimento a respeito das demandas da sociedade, para equilibrar os interesses, priorizar o atendimento das necessidades e aumentar a confiança das partes interessadas nas instituições públicas.
Integridade	Diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público, referindo-se à adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados.
Transparência	Diz respeito a permitir que a sociedade obtenha informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público. Consiste em disponibilizar, inclusive na forma de dados abertos, para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
Equidade e participação <i>Accountability</i> (prestação de contas e responsabilidade)	e Diz respeito a promover tratamento justo a todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Diz respeito à obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar o cumprimento dessas a quem lhes delegou essas responsabilidades.
Confiabilidade	Representa a capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político. Há duas condições a serem satisfeitas para promover a confiabilidade: (i) as organizações devem ser competentes, ou seja, fornecer serviços públicos acessíveis, eficientes e que atendem às necessidades e expectativas dos seus usuários; (ii) as organizações devem atuar com base em valores, promovendo a integridade e o compromisso com o interesse público.
Melhoria regulatória	Representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas. Não se restringe, portanto, à regulação econômica de setores específicos realizada pelas agências reguladoras. Para além disso, uma regulação bem direcionada, baseada em evidências e escrita de forma simples, tem maior probabilidade de ser adequadamente implementada e atingir seus objetivos, sejam econômicos, sociais ou ambientais.

*Nota.* Fonte: Adaptado de “Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU”, TCU, 2020, p. 44-48.

De acordo com Matias-Pereira (2010), a boa governança no setor público exige, entre outras ações, uma gestão estratégica, uma gestão política e uma gestão da eficiência, eficácia e efetividade. Nesse sentido, o autor enfatiza que é através de uma gestão estratégica que se torna viável a geração de valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas da sociedade que sejam politicamente desejadas, sua propriedade seja coletiva, e exigem a geração de resultados que modifiquem aspectos da sociedade. No que diz respeito à gestão política, pode-se buscar o alcance da legitimidade junto aos dirigentes políticos e à população. E, por fim, a gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança.

Na concepção de Baeta, Pereira e Mucci (2015), governança pública é a capacidade de o governo entrar em ação, em sentido amplo, de realizar suas políticas. Já para Oliveira e Pisa (2015), a governança refere-se à capacidade de o Estado de executar as políticas essenciais para o alcance dos propósitos comuns e presume o aprimoramento dos meios de diálogo com a sociedade, à medida que sejam viabilizadas ações que assegurem uma maior participação dos cidadãos assim como a responsabilização dos agentes públicos.

Segundo Massey e Johnston-Miller (2016), a governança pública é entendida no conceito de governança com atores estatais em redes que atuam coletivamente para atingir os objetivos de políticas públicas. Já Ribeiro Filho e Valadares (2017) definem a governança pública como meios e processos que assegurem a observância do interesse da maioria pelos entes político-governamentais visando o bem-estar social. Para Paines, Aguiar e Pinto (2018, p. 354), a governança pública é vista como “mecanismos para o desenvolvimento de uma cultura gerencial, guiada pelos valores da eficiência, da qualidade, da transparência e da prestação de contas ao cidadão-usuário”.

Dias e Cario (2014) fazem alusão às características da governança pública, tais como: (i) tem como objetivo central a eficiência e a eficácia; (ii) os valores buscados são a equidade social e a responsividade; (iii) a relação com o ambiente é aberta; (iv) o poder do estado é descentralizado; (v) enfatiza a coordenação do processo cooperativo e das redes; (vi) mantém funções controle e planejamento, mas insere, neste último, a aderência ao contexto específico da região administrativa que deve ser pensada como território.

A eficiência no setor público é cada vez mais importante. Argumenta-se que a eficiência do setor público pode estar relacionada à otimização da aplicação de recursos, o que pode melhorar a qualidade dos serviços prestados à população (Št'astná & Gregor, 2011). Além disso, sugere-se que a eficiência no setor público seja um fator que pode contribuir para um melhor desempenho socioeconômico (Adam, Delis & Kammas, 2011).

Para Marques (2007), a sociedade exige cada vez mais transparência por parte das autoridades governamentais. A autora argumenta que tal exigência decorre das vertentes do progresso da sociedade, tais como a melhoria no nível de educação das pessoas, associado a um aumento na emancipação, do desenvolvimento das tecnologias da informação, além da influência dos meios de comunicação.

Assim, verifica-se que o debate sobre governança pública vem ganhando notoriedade no cenário atual na medida em que a sociedade reivindica maior transparência por parte das autoridades governamentais, aprimoramento dos meios de diálogo, prestação de contas ao cidadão-usuário, melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e responsabilização dos agentes públicos. De acordo com Nascimento (2020), o *compliance* público já é uma realidade no cenário internacional, sendo agora fundamental para o setor público brasileiro. A temática no país, vem se consolidando gradativamente, em todas as esferas da administração pública, direta, indireta, autárquica e fundacional. Nesse contexto, cumpre destacar o Decreto n. 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O referido normativo prevê, em seu artigo 19, a obrigação de instituição de Programas de Integridade junto aos órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

### **2.3 Programas de Integridade**

Na concepção de Vieira e Barreto (2019), a corrupção não é um problema local ou nacional, mas mundial. Deakin, Gindis, Hodgson, Kainan e Pistor (2017) asseveram que a corrupção pode acarretar custos sociais elevados, uma vez que prejudica a concorrência econômica efetiva, impacta negativamente o investimento, inibe o Estado de Direito, prejudica a administração eficaz do Estado e promove a instabilidade política. Nesse contexto, considerando o relativo consenso de que a corrupção é um problema global, Estados se comprometeram, notadamente por meio de tratados internacionais, a enfrentá-la unindo esforços entre si e entre os setores públicos e privados. Destaca-se

ainda a disseminação do uso de estratégias comuns de combate à corrupção, dentre elas os programas de integridade (Viol, 2021b).

Um programa de integridade tem por objetivo criar processos que convertam o cumprimento das normas e procedimentos como parte integrante da rotina e da cultura organizacional, alinhando a gestão às leis e normas regulamentadoras, prevenindo e combatendo a ocorrência de atos ilegais ou ilegítimos e fortalecendo a estruturação interna de procedimentos que garantam a integridade da organização (Vieira & Barreto, 2019). Para Morgan e Morais de Barcellos (2022), o programa de integridade exige não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas principalmente uma mudança na cultura corporativa. Nesse sentido, o programa de integridade logrará resultados positivos quando conseguir transmitir aos colaboradores a importância de se fazer a coisa certa.

Nesse cenário, importa ressaltar que o Brasil aprovou diversos normativos no intuito de retrainar a corrupção, bem como propiciar um ambiente favorável à promoção da integridade junto às agências públicas e organizacionais, com destaque para a Lei n. 12.846/2013, mais conhecida como Lei Anticorrupção. Referido normativo prevê a responsabilização objetiva, nas esferas civil e administrativa, das empresas que praticam atividades ilícitas em seu benefício contra a administração pública nacional ou estrangeira. Na prática, isso quer dizer que as pessoas jurídicas passam a responder legalmente mesmo que a violação tenha ocorrido sem intenção ou conhecimento de sua cúpula administrativa. Entre as punições, está previsto multa até 20% do faturamento bruto da empresa (Silveira, 2021).

De acordo com o Decreto n. 11.129/2022, que regulamentou a Lei Anticorrupção, o programa de integridade consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, bem como fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Nesse contexto, o Decreto n. 9.203/2017, prevê em seu artigo 19 que, os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional devem instituir programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção. Referido normativo estabelece que o programa de integridade deve ser estruturado consoante os seguintes eixos: (i) comprometimento e apoio da alta

administração; (ii) existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; (iii) análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e (iv) monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

O comprometimento e apoio da alta direção do órgão público para o fomento de uma cultura ética, de respeito às leis e de implementação das políticas de integridade, é imprescindível para criação e funcionamento de um programa de integridade haja vista que as lideranças ocupam naturalmente uma posição de destaque, são alvo de maior atenção dos funcionários, sendo seus atos por eles reproduzidos, seja por admiração, lealdade, respeito ou por qualquer outro motivo (Controladoria-Geral da União [CGU], 2017).

Exemplos de comprometimento da alta direção incluem: (i) patrocinar o programa de integridade perante o público interno e externo, ressaltando sua importância para a organização e solicitando o comprometimento de todos os colaboradores e partes interessadas; (ii) participar ou manifestar apoio em todas as fases e implementação do programa; (iii) adotar postura ética exemplar e solicitar que todos os colaboradores do órgão ou entidade também o façam; e (iv) aprovar e supervisionar as políticas e medidas de integridade, destacando recursos humanos e materiais suficientes para seu desenvolvimento e implementação (CGU, 2017).

O comprometimento e apoio da alta direção da organização é crucial para a implementação e funcionamento de um programa de integridade. O “número um” da organização precisa efetivamente apoiar, engajar-se e promover o desdobramento do programa em atividades práticas na empresa, tomando para si a responsabilidade de fomentar a comunicação perante todos os níveis hierárquicos, convencendo-os sobre a importância das medidas de integridade e criando mecanismos visando encorajar e reforçar esse comprometimento em todos os níveis, até alcançar todos os empregados (Giovanini, 2020, p. 104).

Nas palavras de Viol (2021b, p. 78), “é imperioso que o programa de integridade seja conhecido profundamente pelos membros da organização”. A autora propõe tal assimilação mediante a construção do programa de integridade de forma coletiva e a compreensão dos conceitos por meio de cursos e treinamentos. Para Giovanini (2020), existem diversas formas de realizar os treinamentos e recomenda o uso da maior variedade delas possível visando sua eficiência.

Os treinamentos presenciais têm a vantagem de colocar os treinandos e expositores frente a frente, de modo a facilitar a interação, a discussão das dúvidas e o

aprendizado, por meio de perguntas e respostas ou ainda por meio de comentários espontâneo dos participantes. Já os treinamentos realizados através da Internet ou Intranet, conhecidos como WBT - “*Web Based Trainings*” ou EAD - Ensino a Distância, possuem as seguintes vantagens: flexibilização na escolha do horário pelos usuários; realização por módulos e/ou partes; e custos menores, pois não demandam viagens, aluguel de salas etc. (Giovanini, 2020).

Para que ocorra um desenvolvimento adequado do programa de integridade, é crucial ter uma instância responsável pelo acompanhamento, monitoramento e gestão das ações e medidas de integridade a serem implementadas (CGU, 2017). Nesse sentido, as Portarias CGU n. 1.089/2018 e 57/2019 estabelecem que a unidade de gestão da integridade deve ser dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências. Destaca-se que a Portaria CGU n. 1.089/2018 dispõe que as competências da UGI podem ser atribuídas a outra unidade ou comitê previamente constituído no órgão ou entidade, contanto que seja designado pelo menos um servidor para que atue de forma permanente com relação ao assunto.

Um programa de integridade deve ser guiado por uma contínua identificação, análise e avaliação dos riscos aos quais os órgãos e entidades públicas estejam vulneráveis. A partir do conhecimento de suas áreas e processos mais sensíveis, será possível criar controles ou adaptar os já existentes de forma efetiva (CGU, 2017).

O Art. 2º, Inciso XIII, da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01/2016 define risco como sendo a “possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade”. Por exemplo, uma política pública pode ter o risco de não alcançar seu objetivo por problemas de insuficiência orçamentária. Outro exemplo seria uma obra pública apresentar um problema estrutural, refletindo em um risco aos objetivos do órgão público patrocinador da empreitada (CGU, 2017).

Como uma espécie do gênero “risco”, os “riscos de integridade” também impactam nos objetivos, atribuições ou missão da organização. Esses riscos são caracterizados como vulnerabilidades organizacionais que podem favorecer ou facilitar situações de quebra de integridade, tais como, a solicitação ou recebimento de quantias inapropriadas por agentes públicos, abuso de poder, uso de verbas públicas para fins privados, situações que configuram conflito de interesses e nepotismo, dentre outros (CGU, 2017, p. 13).

No programa de integridade, é fundamental o estabelecimento de uma política de monitoramento contínuo com a finalidade de dar dinamismo e promover constante atualização de suas iniciativas, promovendo os ajustes consoante novas necessidades, riscos e processos da instituição no decorrer do tempo. A organização pode, por exemplo, sofrer mudanças em sua função, incorporando atividades que antes não desempenhava. Tal situação altera o cenário de riscos anteriormente mapeado (CGU, 2017).

A definição de processos e controles não é suficiente para a proteção da organização. Nesse contexto, é de fundamental importância o atendimento à seguinte questão: o *compliance* está seguindo para a direção certa? A resposta a esse questionamento remete ao “monitoramento”, sem o qual não se pode considerar um sistema de *compliance* efetivo. O monitoramento não diz respeito a apenas um conjunto de tarefas isoladas, a exemplo de investigação, auditorias, controles, pesquisas e análises críticas periódicas. Ele compreende um modelo inteligente, previamente estabelecido e arquitetado, visando medir o desempenho do sistema de *compliance*, analisar os resultados, permitir os ajustes necessários e promover a melhoria contínua (Giovanini, 2020).

Importa destacar que, a Controladoria-Geral da União (CGU) publicou manuais, guias e cartilhas visando orientar as organizações do Governo Federal na implementação dos seus Programas de Integridade, e disponibilizou na internet o Painel de Integridade Pública, que permite o monitoramento desses programas. A Portaria CGU n. 1.089/2018, modificada pela Portaria CGU n. 57/2019, estabeleceu procedimentos para estruturar, executar e monitorar os programas de integridade do Poder Executivo Federal.

Nesse contexto, a Portaria CGU n. 57/2019, em seu Art. 2º, define programa de integridade como o “conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta”. Já o plano de integridade refere-se ao “documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente”.

A Portaria CGU n. 57/2019 prevê a instituição do programa de integridade por fases e formalizada por meio de plano de integridade. A primeira fase da instituição do programa de integridade compreende a designação, pela alta administração do órgão/entidade, da Unidade de Gestão da Integridade (UGI) à qual será atribuída

competência para coordenação da estruturação, execução e monitoramento, e demais ações atinentes ao programa de integridade.

Em seguida, os órgãos e as entidades devem aprovar seus planos de integridade. Tal fase compreende três etapas, a saber: (i) o levantamento da situação das unidades de integridade e, caso necessário, o estabelecimento de medidas para sua criação ou fortalecimento; (ii) o levantamento de riscos para a integridade e o estabelecimento de medidas de tratamento; e (iii) a elaboração e aprovação do plano de integridade (CGU, 2018a).

Por fim, a CGU prevê que, na terceira fase, os órgãos e as entidades devem iniciar a execução e o monitoramento de seu programa de integridade, com base nas medidas definidas nos planos de integridade. Além disso, a Portaria CGU n. 1.089/2018 prevê que os órgãos e as entidades devem buscar expandir o alcance de seu programa de integridade para as políticas públicas por eles implementadas e monitoradas, bem como para fornecedores e outras organizações públicas ou privadas com as quais mantenha relação.

Importa ressaltar que a institucionalização dos programas de integridade ainda é um campo pouco explorado pela academia, ensejando a necessidade de se intensificar pesquisas voltadas para a temática. Nesse sentido, cumpre destacar os resultados verificados nos estudos sobre o tema realizados por Viol (2021a), Barreto e Vieira (2021) e Morgan e Morais de Barcellos (2022).

Viol (2021a) analisou a institucionalização do programa de integridade da Controladoria-Geral da União (CGU). Trata-se de artigo decorrente de pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso, cujo referencial teórico é o novo institucionalismo. O estudo valeu-se das seguintes técnicas de coleta de dados: levantamento bibliográfico e documental, bem como entrevistas semiestruturadas com servidores da CGU.

Os resultados da pesquisa efetuada pela autora revelaram que a adoção do programa de integridade pela CGU foi influenciada por fatores externos como o acirramento das discussões em torno da corrupção, as legislações promulgadas nesse âmbito, inclusive acordos multilaterais além da pressão social e dos efeitos da Operação Lava Jato, inclusive sobre a imagem e reputação da organização estudada. Além disso, constatou-se que a CGU se encontra na etapa intermediária do processo de institucionalização do seu programa de integridade e refletiu-se sobre os desafios que aquele órgão possui no sentido de alcançar resultados contra a corrupção por meio desse

programa, bem como para atingir a posição almejada de indutor da integridade pública no país.

Barreto e Vieira (2021) analisaram 12 programas de integridade pública implementados por governos na esfera federal, estadual e municipal. Cada um deles foi analisado por meio de 36 indicadores, agrupados em nove diretrizes, em conformidade com as práticas previstas no regime nacional e internacional anticorrupção. Os resultados da pesquisa revelaram que, apesar de ainda existir um número reduzido de programas, em média 70% das práticas previstas nesses regimes são observadas ao menos parcialmente. Além disso, verificou-se que os principais desafios para o aperfeiçoamento desses programas são a adoção de verificações prévias, a combinação adequada entre os canais de denúncia e as investigações internas, bem como a promoção de capacidades institucionais. Os autores ressaltam que o estudo descreve as práticas adotadas pelos programas de integridade pública por meio de um conjunto de indicadores que podem ser comparados e replicados em futuras pesquisas sobre o tema.

A pesquisa de Morgan e Morais de Barcellos (2022) consistiu em compreender o processo de implementação de um programa de integridade em entidades sem fins lucrativos, em conformidade com a Lei n. 6.112/2018 do Distrito Federal. No que tange à metodologia, utilizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória, e utilizou-se entrevistas para a coleta dos dados em seis entidades. Os resultados da pesquisa revelaram que os entrevistados consideraram o programa de integridade como algo benéfico para a reputação das instituições bem como um aliado na captação de recursos com o setor privado. Entretanto, observaram a onerosidade de sua implementação como um obstáculo. O estudo revelou ainda que há interesse na implementação, mas há algumas disformidades quanto à execução de seus elementos que podem ser explicadas pelas características orgânicas presentes em instituições sem fins lucrativos. Ademais, as instituições ainda não conseguem responder completamente às demandas da legislação.

#### **2.4 Gestão de Riscos para a Integridade**

O risco é a probabilidade de que aquilo que é previsto não acontecer. Nem sempre o risco é algo desfavorável, pois os resultados em torno do previsto podem tanto ser positivos como negativos. Ou seja, o risco pode ser definido como a chance de o indesejado acontecer ou de um evento adverso ao previsto ocorrer (Ávila, 2014). Os riscos estão presentes em todas as atividades humanas, em todos os locais e em todos os níveis

de atividades corporativas revelando a incerteza acerca de um estado futuro ou a incerteza sobre o alcance de um objetivo (Trivelato; Mendes; & Dias, 2018).

A Portaria CGU n. 1.089/2018, 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, inclui que a aprovação de tais programas deverá conter o levantamento dos principais riscos para a integridade e as medidas para seu tratamento. O Inciso II do Art. 2º do aludido normativo define riscos para a integridade como “riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção”. O parágrafo único do referido artigo estabelece que “Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem”.

Nesse sentido, a CGU pontua que o favorecimento da ocorrência de fraudes e atos de corrupção no contexto da gestão de riscos para a integridade não deve ser entendido apenas em termos de infração de leis, normas etc., mas como quebras de integridade, englobando atos como recebimento/oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder/influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido e vazamento de informação sigilosa e práticas antiéticas (CGU, 2018b).

Geralmente, uma quebra da integridade pode ser identificada através das seguintes características: (i) é um ato quase sempre doloso, à exceção de certas situações envolvendo conflito de interesses, nepotismo etc.; (ii) é um ato humano, praticado por uma pessoa ou por um grupo de pessoas; (iii) envolve uma afronta aos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, com destaque para uma quebra à impessoalidade e/ou moralidade; e (iv) envolve sempre alguma forma de distorção, desvio ou negação da finalidade pública ou do serviço público a ser entregue ao cidadão (CGU, 2018b).

Os riscos para a integridade mais relevantes e comuns nas organizações públicas são os seguintes: abuso de posição ou poder em favor de interesses privados, nepotismo, conflito de interesses, pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público, solicitação ou recebimento de vantagem indevida, e utilização de recursos públicos em prol do interesse privado (CGU, 2018b). A Tabela 4 apresenta a descrição dos riscos para a integridade mais relevantes e comuns nas organizações públicas. Ressalta-se que referidos itens não exaurem as múltiplas possibilidades de riscos à

integridade, que depende, dentre outros, do tamanho da organização, dos mecanismos de controle existentes que venham a inibir, coibir ou não a integridade da referida instituição.

#### Tabela 4

*Descrição dos riscos para a integridade mais relevantes e comuns nas organizações públicas*

<b>Riscos</b>	<b>Descrição</b>
Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados	Conduta contrária ao interesse público, valendo-se da sua condição para atender interesse privado, em benefício próprio ou de terceiros. Algumas das formas de abuso de posição ou poder em favor de interesses privados são: (a) a concessão de cargos ou vantagens em troca de apoio ou auxílio; (b) esquivar-se do cumprimento de obrigações; (c) a falsificação de informação para interesses privados; e (d) outras formas de favorecimento a outros ou a si mesmo.
Nepotismo	O nepotismo pode ser entendido como uma das formas de abuso de posição ou poder em favor de interesses privados, em que se favorecem familiares. O nepotismo pode ser presumido ou requerer apuração específica. Nepotismo presumido compreende: (a) a contratação de familiares para cargos em comissão e função de confiança; (b) a contratação de familiares para vagas de estágio e de atendimento à necessidade temporária de excepcional interesse público; e (c) a contratação de pessoa jurídica de familiar por agente público responsável por licitação. Já a apuração específica envolve: (a) o nepotismo cruzado; (b) a contratação de familiares para prestação de serviços terceirizados; e (c) as nomeações, contratações não previstas expressamente em normativo.
Conflito de interesses	De acordo com a Lei n. 12.813/2013, conflito de interesses trata da situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. As situações que configuram conflito de interesses são as seguintes: (a) uso de informação privilegiada; (b) relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão; (c) atividade privada incompatível com o cargo; (d) atuar como intermediário junto à administração; (e) praticar ato em benefício de pessoa jurídica (em que participe o servidor ou parente); (f) receber presente de quem tenha interesse em decisão; e (g) prestar serviços a pessoa jurídica sob regulação do órgão.
Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público	Pressões explícitas ou implícitas de natureza hierárquica (interna), de colegas de trabalho (organizacional), política ou social (externa), que podem influenciar indevidamente atuação do agente público. Algumas das formas de pressão interna ilegal ou antiética para influenciar agente público são: (a) influência sobre funcionários subordinados para violar sua conduta devida; e (b) ações de retaliação contra possíveis denunciante. Algumas das formas de pressão externa ilegal ou antiética para influenciar agente público são: (a) <i>lobby</i> realizado fora dos limites legais ou de forma antiética; e (b) pressões relacionadas a tráfico de influência.
Solicitação ou recebimento de vantagem indevida	Caracteriza-se por qualquer tipo de enriquecimento ilícito, seja dinheiro ou outra utilidade, dado que ao agente público não se permite colher vantagens em virtude do exercício de suas atividades.
Utilização de recursos públicos em favor de interesses privados	Algumas das formas de utilização de verbas e fundos públicos em favor de interesses privados são: (a) apropriação indevida; (b) irregularidades em contratações públicas; e (c) outras formas de utilização de recursos públicos para uso privado (ex: carros, tempo de trabalho, equipamentos do escritório etc.).

*Nota.* Fonte: Adaptado de “*Guia prático de gestão de riscos para a integridade*”, CGU, 2018b, p. 10-13.

Araújo e Gomes (2021) salientam que o gerenciamento de riscos aplicado ao setor público brasileiro foi inserido como mecanismo de controle interno recentemente. Nesse contexto, os órgãos de controle introduziram normativos acerca desse tema, a exemplo da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016, que estabelece que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos. De acordo com o artigo 2º, inciso VII do referido normativo, o gerenciamento de riscos é “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização”.

A gestão de riscos refere-se às atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que tange a riscos. Nesse sentido, o processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2018).

Destaca-se ainda que a obrigatoriedade da adoção da gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal também está prevista no Decreto n. 9.203/2017. Nesse sentido, o Art. 17 do referido normativo prevê que:

A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

Dessa forma, a CGU salienta que todo gestor público ciente de suas responsabilidades, ao tomar decisões visando atingir os objetivos previstos para a sua organização, precisa passar a adotar atividades estruturadas e formalizadas para essa finalidade (CGU, 2018b).

Nesse contexto, o Art. 2º, inciso IV do Decreto n. 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, define a gestão de riscos como sendo o “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.”

Conforme destacado no Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade “a gestão de riscos para a integridade consiste em ferramenta que permite aos agentes públicos mapear os processos organizacionais das instituições que integram, de forma a identificar fragilidades que possibilitem a ocorrência de fraudes e atos de corrupção” (CGU, 2018b, p. 13). A partir desse processo é possível implementar instrumentos preventivos para minimizar e/ou sanar as vulnerabilidades evitando, desta forma, ferir a integridade.

Para auxiliar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a CGU elaborou o Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade, incluindo uma metodologia simplificada de gestão de riscos para a integridade. Segundo esse Guia, cada órgão ou entidade pode adotar a metodologia que entender mais adequada para sua gestão de riscos para a integridade. Ademais, a CGU sinaliza que se o órgão ou entidade já adota uma determinada metodologia de avaliação de riscos em outras áreas ou processos, pode ser uma opção aplicá-la no levantamento dos riscos de integridade e na construção de um plano de integridade (CGU, 2018b).

O Decreto n. 9.203/2017 relaciona os seguintes princípios da gestão de riscos: (i) implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público; (ii) integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais; (iii) estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e (iv) utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

A CGU aponta outros aspectos relevantes a serem considerados durante a condução do processo de gestão de riscos para a integridade, tais como: (i) apoio e compromisso da alta administração; (ii) engajamento das pessoas envolvidas no processo; e (iii) compartilhamento de conhecimento e experiências (CGU, 2018b).

Considerando se tratar de uma mudança de cultura na organização, tanto na forma de agir como de pensar dos seus atores, a gestão de riscos só terá credibilidade e contará com convergência efetiva dos diversos atores se ficar evidenciado que seus dirigentes acreditam no processo e desejam promover sua adoção, por compreender os benefícios advindos da sua implementação. Dessa forma, a responsabilidade por estabelecer, manter,

monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração da organização, e esses controles devem responder a riscos que possam comprometer objetivos organizacionais (CGU, 2018b).

Para Silveira (2021), a gestão de riscos deve ter um papel-chave na definição dos objetivos estratégicos do negócio e no acompanhamento de sua implementação. Para o autor, o tema deve permear todas as discussões da alta gestão e ser considerado explicitamente em suas deliberações. Além disso, cabe às lideranças assegurarem que todos os colaboradores compreendem os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos do negócio e os administram adequadamente.

Embora o processo de gestão de riscos para a integridade seja liderado por uma área de gestão de riscos, quando houver, com apoio da Unidade de Gestão da Integridade (UGI), para sua efetiva realização, é fundamental a participação abrangente de outras áreas do órgão ou entidade, em que estão os gestores dos riscos que serão levantados, avaliados e tratados (CGU, 2018b).

Fortini (2020, p. 182-183) argumenta que “a construção da política interna de integridade deve envolver diversas frações da entidade. Treinamentos e documentos que utilizem linguagem clara e acessível são exigidos, assim como conhecimento geral dos colaboradores”. Ademais, a autora defende que a participação, os debates e o envolvimento dos empregados podem contribuir para a robustez de um programa de integridade, especialmente por meio de sugestões. E a discussão a respeito da extensão e profundidade dos documentos do programa de integridade pode promover os seguintes benefícios: aproximação do corpo funcional e reflexões sobre os próprios desacertos e sobre o ambiente corporativo almejado.

Importa destacar que a CGU forneceu uma metodologia simplificada de gestão de riscos para a integridade, considerando seis passos, a saber: Passo 1 - Seleção e Estudo do Processo; Passo 2 - Identificação de Riscos; Passo 3 - Análise de Riscos; Passo 4 - Avaliação de Riscos; Passo 5 - Tratamento de Riscos; e Passo 6 - Comunicação e Monitoramento. A CGU adverte que, como todo o processo de instituição e gestão do programa de integridade, essa metodologia de gestão de riscos não será algo permanente nos órgãos ou entidades, devendo ser aprimorada continuamente, conforme cresça a maturidade em relação ao tema (CGU, 2018b).

O Passo 1 da metodologia envolve a análise dos seguintes aspectos para a escolha do processo: percepção de deficiências, número de etapas, área sensível a riscos para a integridade e diversidade de áreas/atores envolvidos.

Nesse contexto, a CGU ressalta o seguinte: (i) em um processo com deficiências fica ainda mais evidentes os benefícios obtidos da adoção da gestão de riscos; (ii) em um processo com menos etapas fica mais fácil a percepção completa do processo para aqueles que irão participar da aplicação da metodologia; (iii) em um processo envolvendo poucas áreas/atores, fica mais fácil evitar polêmicas que decorram de diferentes interesses na condução do processo; e (iv) existem algumas áreas e processos mais sensíveis a riscos para a integridade, que podem ser identificados a partir de normativos que trazem as competências institucionais do órgão/entidade, seu regimento interno, organograma e documentos como o planejamento estratégico (CGU, 2018b).

O Passo 2 da metodologia refere-se à identificação de riscos. De acordo com a ISO 31000, “o propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos”. (ABNT, 2018, p.12). Para Silveira (2021), o processo de identificação dos riscos de uma empresa pode ser feito por meio de entrevistas, questionários, seminários e análise da causa raiz de eventos. De acordo com a CGU (2018b), os responsáveis pela identificação dos riscos podem e devem utilizar-se de ferramentas e técnicas de identificação de riscos que sejam adequadas aos seus objetivos e capacidades e aos riscos enfrentados. Contudo, aquele órgão sugere a utilização da técnica *brainstorming* (tempestade de ideias) nessa etapa.

A técnica de *brainstorming* consiste em permitir que todos os participantes contribuam com ideias acerca de um determinado assunto sem sofrer qualquer tipo de crítica. Nesse sentido, os integrantes são motivados a contribuir com o máximo possível de ideias que conseguirem. Tem-se, então, como o próprio nome sugere, uma tempestade de ideias. Na gestão de riscos, essa técnica permite, principalmente, a identificação de riscos que não se materializaram no passado, aqueles com baixa probabilidade de ocorrência, mas de significativos impactos (CGU, 2018b).

Importa destacar que, nesta etapa, deve ser feito o exercício de identificação dos denominados riscos inerentes. Em seguida, durante a análise de riscos, devem ser levantados e avaliados os controles já estabelecidos em relação aos riscos para que sejam obtidos os riscos residuais (CGU, 2018b). De acordo com o Art. 2º, Inciso XIV, da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01/2016, risco inerente é o “risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto”. Já o Inciso XV do mesmo artigo

daquele normativo define o risco residual como “risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco”.

Após a identificação do risco, devem ser apontadas todas as suas causas e consequências significativas, associadas a determinado evento. Cumpre ressaltar que: causa é o motivo que pode promover a ocorrência do risco (CGU, 2018c); já o evento é a ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, pode ter várias causas e consistir em uma ou mais ocorrências e a consequência, por sua vez, é o resultado de um evento que afeta os objetivos (ABNT, 2018).

Uma vez identificados os riscos, o próximo passo refere-se à análise de riscos, ou seja, o Passo 3. De acordo com a ISO 31000, o propósito da análise de riscos consiste em compreender a natureza do risco bem como suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. Além disso, a análise de riscos compreende a consideração detalhada de: incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos (ABNT, 2018).

Inicialmente devem ser analisados os riscos inerentes. Considerando que o risco é uma função tanto da probabilidade como do impacto, o nível do risco é expresso pela combinação da probabilidade da ocorrência do evento e de suas consequências caso se concretize, em termos da magnitude do impacto nos objetivos (nível de risco = probabilidade x impacto). Há diversas formas de estimar e apresentar a probabilidade e o impacto de um risco, que variam muito em relação à precisão e à complexidade. Nesse sentido, a Tabela 5 - Escala de probabilidade e a Tabela 6 - Escala de impacto apresentam propostas de métricas que podem ser utilizadas em um processo inicial (CGU, 2018b).

## **Tabela 5**

### *Escala de probabilidade*

<b>Nível</b>	<b>Grau de Impacto</b>	<b>Descrição</b>
1	Muito baixa	Baixíssima possibilidade de o evento ocorrer
2	Baixa	O evento ocorre raramente
3	Média	O evento já ocorreu algumas vezes e pode voltar a ocorrer
4	Alta	O evento já ocorreu repetidas vezes e provavelmente voltará a ocorrer muitas vezes

*Nota.* Fonte: Adaptado de “*Guia prático de gestão de riscos para a integridade*”, CGU, 2018b, p. 32.

**Tabela 6***Escala de impacto*

Nível	Grau de Impacto	Descrição
1	Muito baixo	Consequências insignificantes caso o evento ocorra
2	Baixo	Consequências menores em processos e atividades secundários
3	Médio	Consequências relevantes em processos e atividades secundários ou consequências menores em processos e atividades prioritárias
4	Alto	Consequências relevantes em processos e atividades prioritárias

Nota. Fonte: Adaptado de “*Guia prático de gestão de riscos para a integridade*”, CGU, 2018b, p. 32.

Adicionalmente, o mapa de calor é uma ferramenta que pode ser utilizada para a análise de riscos, demonstrando de forma simples e visual suas relevâncias por meio do cruzamento das probabilidades e dos níveis de impacto. Cada órgão ou entidade pode usar mais ou menos escalas de classificação de impacto e probabilidade para construir seu mapa de calor, a depender da complexidade que queira dar a essa etapa de mapeamento. Em se tratando de um primeiro levantamento, sugere-se usar uma matriz 4x4 (quatro níveis de probabilidade e quatro níveis de impacto), ou 5x5. A Figura 2 apresenta um exemplo de matriz de risco 4x4 (CGU, 2018b).

**Figura 2***Exemplo de matriz de risco*

Impacto → Probabilidade ↓	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto
	Alta	Risco Moderado (4x1 = 4)	Risco Elevado (4x2 = 8)	Risco Elevado (4x3 = 12)
Média	Risco Baixo (3x1 = 3)	Risco Moderado (3x2 = 6)	Risco Elevado (3x3 = 9)	Risco Elevado (4x3 = 12)
Baixa	Risco Baixo (2x1 = 2)	Risco Moderado (2x2 = 4)	Risco Moderado (2x3 = 6)	Risco Elevado (2x4 = 8)
Muito Baixa	Risco Baixo (1x1 = 1)	Risco Baixo (1x2 = 2)	Risco Baixo (1x3 = 3)	Risco Moderado (1x4 = 4)

Nota. Fonte: Recuperado de “*Guia prático de gestão de riscos para a integridade*”, CGU, 2018b, p. 33.

Para concluir a etapa de análise de riscos, é necessário avaliar os controles que já estão atuando em relação aos riscos inerentes, de modo a obter os riscos residuais. De acordo com a ISO 31000, “controle é uma medida que mantém e/ou modifica o risco. Os controles incluem, mas não estão limitados a qualquer processo, política, dispositivo, prática, ou outras condições e/ou ações que mantêm e/ou modificam o risco” (ABNT, 2018, p. 2). De acordo com o Art. 2º, Inciso V, da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01/2016, os controles internos da gestão fundamentam-se em um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável na consecução da missão da entidade.

Cumprе ressaltar que um meio de avaliar o efeito dos controles na mitigação de riscos consiste em determinar o fator obtido a partir da análise do grau de efetividade da implementação dos controles (CGU, 2018b), conforme proposta apresentada na Tabela 7 - Efeito dos controles na mitigação de riscos.

**Tabela 7**

*Efeito dos controles na mitigação de riscos*

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator</b>
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fracо	Controles têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

*Nota.* Fonte: Recuperado de “*Guia prático de gestão de riscos para a integridade*”, CGU, 2018b, p. 34.

Na abordagem proposta, o valor final da multiplicação entre o valor do nível de risco inerente e o fator de avaliação dos controles corresponde ao nível de risco residual. Dessa forma, o risco residual é igual ao risco inerente vezes o fator de avaliação dos controles. Por exemplo, caso o nível de risco obtido para o risco inerente tenha sido “9” (3 impacto x 3 probabilidade) e o controle existente tenha sido avaliado como satisfatório (fator 0,4), o risco residual seria igual a 3,6, ou seja, o produto de nove vezes 0,4.

Assim, pelo novo valor, conforme mapa de calor supracitado, o risco passaria de elevado para mais próximo do nível moderado (CGU, 2018b).

O quarto passo da metodologia refere-se à avaliação de riscos. De acordo com a ISO 31000, o propósito da avaliação de riscos consiste em apoiar decisões. Nesse sentido, a avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional. Isto pode levar a uma decisão de: fazer mais nada, considerar as opções de tratamento de riscos, realizar análises adicionais para melhor compreender o risco, manter os controles existentes, reconsiderar os objetivos. Ainda segundo aquela Organização, convém que: (i) as decisões levem em consideração o contexto mais amplo e as consequências reais e percebidas para as partes interessadas externas e internas; e (ii) o resultado da avaliação de riscos seja registrado, comunicado e então validado nos níveis apropriados da organização (ABNT, 2018).

Nesse contexto, os riscos para a integridade a serem inicialmente gerenciados por um plano de integridade precisam ser os mais relevantes para a organização, ou seja, os de maior impacto e probabilidade dentro de um limite previamente definido pela alta direção. Dessa forma, após realizada a avaliação de riscos, o órgão ou entidade pode estabelecer uma ordem de prioridade para o tratamento de riscos, de acordo com seu apetite a risco (CGU, 2017), ou seja, o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar (TCU, 2018). Importa destacar que o apetite a riscos pode ser único para toda a organização ou variar em função de critérios definidos - por exemplo, a depender da categoria de riscos, do programa governamental correspondente ou da área da instituição envolvida (CGU, 2018b).

O quinto passo da metodologia de riscos refere-se ao tratamento de riscos. De acordo com a ISO 31000, o tratamento de riscos tem como o propósito selecionar e implementar opções para abordar riscos. Nesse sentido, o tratamento de riscos compreende um processo iterativo de: formular e selecionar opções para tratamento do risco, planejar e implementar o tratamento do risco, avaliar a eficácia deste tratamento, decidir se o risco remanescente é aceitável, e se não for aceitável, realizar tratamento adicional (ABNT, 2018). Trata-se de etapa que devem ser definidas as medidas (controles) que a organização pode tomar para evitar, mitigar ou transferir os seus riscos de integridade mais relevantes (CGU, 2017). A Tabela 8 apresenta um grupo de respostas aos riscos em quatro tipos de tratamento, a saber: aceitar, transferir, mitigar e evitar.

## Tabela 8

### *Tipos de tratamento em respostas aos riscos*

<b>Tipos de Tratamento</b>	<b>Descrição</b>
Aceitar	A entidade decide não fazer nada em relação ao risco. A sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências. O tratamento de tais riscos pode ser previsto em um Plano de Contingência. É geralmente uma ação escolhida para riscos com baixo impacto e probabilidade.
Transferir	O risco possui probabilidade e impacto tão altos que a organização não pode suportar e decide transferi-los a outra entidade. Por exemplo, um órgão público decide contratar um seguro de acidentes para certos empregados que exercem atividades muito perigosas - ele transfere o seu risco de sinistro para uma outra entidade.
Mitigar	O órgão/entidade decide atuar para reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco, tornando-o menor ou mesmo removendo-o da lista dos principais riscos.
Evitar	Envolve alterar o plano de gerenciamento do projeto para eliminar a ameaça, eliminando a causa do problema. Por exemplo, um órgão pode discutir a evitar o oferecimento de determinado serviço por envolver riscos de alto impacto e probabilidade.

*Nota.* Fonte: Adaptado de “Manual para Implementação de Programas de Integridade”, CGU, 2017, p. 33-34.

Em se tratando de riscos, a perspectiva não deve ser a de garantir sua eliminação, pois se está lidando com a incerteza. Dessa forma, na maioria das vezes, devem ser tomadas ações para minimizar ou mitigar o risco, através de medidas que visam reduzir o impacto e/ou probabilidade do risco, resultando em níveis aceitáveis do risco, compatível com o que a organização possa lidar sem maiores danos (CGU, 2018b).

Uma diversidade de medidas pode ser concebida para o tratamento de riscos de integridade, tais como: (i) treinamento de pessoal; (ii) procedimentos de controle envolvendo áreas e processos sensíveis (aquisições, regulação de mercado, concessão de licenças e benefícios etc.); (iii) diluição do excesso de poder e discricionariedade em poucos indivíduos ou áreas; e (iv) promoção da transparência e do controle social (CGU, 2017).

O sexto passo da metodologia de riscos refere-se à comunicação e monitoramento. De acordo com a ISO 31000, “o propósito da comunicação e consulta é auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas” (ABNT, 2018, p.10). Aquela Organização enfatiza ainda que a comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão. Além disso, convém que ocorram comunicação e consulta

com partes interessadas apropriadas externas e internas, no âmbito de cada etapa e ao longo de todo o processo de gestão de riscos.

Nesse sentido, cumpre destacar que a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01/2016, dispõe em seu Art. 16, Inciso VII, que informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. Ademais, o referido normativo salienta que a comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos.

No que se refere ao monitoramento, a ISO 31000 preconiza que “o propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo” (ABNT, 2018, p. 16). Ainda segundo aquela Organização, convém que: (i) o monitoramento contínuo e a análise crítica periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas; (ii) monitoramento e análise crítica ocorram em todos os estágios do processo. Monitoramento e análise crítica incluem planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno; e (iii) os resultados do monitoramento e análise crítica sejam incorporados em todas as atividades de gestão de desempenho, medição e relatos da organização.

Nesse contexto, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01/2016, dispõe em seu Art. 16, Inciso VIII, que o monitoramento tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, mediante atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

A CGU (2018b) alerta que é importante prever a revisão periódica da gestão dos riscos para a integridade, que pode ocorrer de forma concomitante com o processo geral de gestão de riscos do órgão ou entidade. Ademais, aquele órgão salienta que essa é uma informação importante a ser incluída no plano para integridade.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção estão descritos os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa.

Nesse sentido, realizou-se uma revisão sistemática sobre o tema valendo-se do *software Rayyan* mediante a utilização das palavras-chaves “setor público“, “*compliance*“, “corrupção“, “*environmental governance*“, “gestão de riscos“, “*risk management*“, “integridade“, “controle interno“, “*courts*“, “governança regulatória” e “gestão de risco” para pesquisar estudos no banco de dados no Capes e *Scielo* visando identificar a literatura relevante envolvida nesta revisão, no período de 2012 a 2022, ou seja, os últimos dez anos e utilização dos seguintes idiomas: português, inglês e espanhol. Além disso, utilizou-se o *software Publish or Perish* para pesquisar estudos no banco de dados no *Google Scholar* e *Web of Science*.

A abordagem da presente pesquisa é a qualitativa. De acordo com Dias Filho (2012), os estudos qualitativos buscam descrever a complexidade de um problema, por meio de dados profundos e reais. Além disso, esse tipo de estudo visa analisar um processo de interação entre certas variáveis; compreender processos dinâmicos, visando classificá-los; e compreender particularidades do comportamento dos indivíduos e poder analisá-las.

A pesquisa foi desenvolvida a partir do universo composto pelas Universidades Públicas Federais localizadas na região Centro-Oeste brasileira, totalizando sete instituições, conforme Tabela 9. Ressalta-se que a Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) está em processo de desmembramento para se tornar a segunda Universidade Federal do Estado de Mato Grosso (Universidade Federal de Mato Grosso [UFMT], 2023a). Dessa forma, a UFR não foi objeto deste estudo.

**Tabela 9**

*Universo da pesquisa*

Nº	Institutos Federais de Ensino Superior	Sigla
1	Universidade de Brasília	UnB
2	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD
3	Universidade Federal de Catalão	UFCAT
4	Universidade Federal de Goiás	UFG
5	Universidade Federal de Jataí	UFJ
6	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT
7	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações do Inep, Inep, 2021.

Cumprе destacar que a pesquisa se valeu dos documentos divulgados pelas instituições em seus respectivos *websites* ou no *website* da CGU cujo acesso foi realizado no período de 14 a 20 de julho de 2023.

A Tabela 10 apresenta os eixos a serem observados na estrutura dos planos de integridade em conformidade com o Decreto n. 9.203/2017 e normativos da CGU.

## **Tabela 10**

### *Eixos a serem observados na estrutura dos planos de integridade*

	<b>Pilares</b>	<b>Normativo</b>
1	Comprometimento e apoio da alta administração	- Decreto n. 9.203/2017
2	Existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade	- Manual para Implementação de Programas de Integridade - Orientações para o Setor Público (2017);
3	Análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade	- Portaria CGU n. 1.827/2017
4	Monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade	- Portaria CGU n. 1.089/2018, alterada pela Portaria CGU n. 57/2019

*Nota.* Fonte: Elaborado com base no Decreto n. 9.203/2017 e normativos da CGU.

Ademais, a presente pesquisa valeu-se das informações divulgadas no Painel de Integridade Pública da CGU envolvendo os seguintes tópicos: (i) Estrutura da UGI; (ii) Programa e Plano de Integridade; e (iii) Gestão de Riscos. A esse respeito, a CGU destaca que referidas informações foram coletadas de forma declaratória, entre 1º de março e 26 de maio de 2023, por meio de um questionário enviado aos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, compreendendo um total de 177 respondentes (CGU, 2023a). A Tabela 11 reflete as questões apresentadas no Painel de Integridade Pública daquela Controladoria. As informações foram acessadas em 16 de agosto de 2023. Verificou-se que, ao acessar o Painel de forma isolada, ou seja, por instituição, a ordem dos questionamentos referentes aos tópicos “Programa e Plano de Integridade” e “Gestão de Riscos” foi alterada.

**Tabela 11***Painel de Integridade Pública - CGU*

<b>Estrutura da UGI</b>		<b>Alternativas</b>	
1	Natureza jurídica do órgão ou entidade	<input type="checkbox"/>	Autarquia <input type="checkbox"/>
2	Competências da UGI formalmente atribuídas a unidade ou colegiado	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
3	O(A) responsável pela UGI tem um(a) substituto(a)	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
4	A equipe da UGI tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
5	Quantidade de integrantes da UGI, incluindo a chefia	<input type="checkbox"/>	0 ou 1 <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	2 ou 3 <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	4 ou 5 <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	6 ou 7 <input type="checkbox"/>
6	Unidade da Federação (UF) <sup>a</sup>	<input type="checkbox"/>	
7	Níveis hierárquicos entre o responsável pela UGI e a autoridade máxima	<input type="checkbox"/>	0 <sup>b</sup> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	5
<b>Programa e Plano de Integridade</b>		<b>Alternativas<sup>c</sup></b>	
8	Instituição possui Programa de Integridade	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
9	Instituição possui Plano de Integridade vigente	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
10	Plano de Integridade vigente é monitorado	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
11	A UGI está monitorando o Plano de Integridade	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
<b>Gestão de Riscos</b>		<b>Alternativas<sup>c</sup></b>	
12	Há unidade responsável pela gestão de riscos	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
13	Há política de gestão de riscos	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
14	A metodologia de gestão de riscos prevê a categoria 'Integridade'	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
15	Mapeou riscos na elaboração do Plano de Integridade	<input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>

*Nota.* Fonte: Adaptado de “Painel de Integridade Pública”, CGU, 2023a.

<sup>a</sup> Indicar entre as UF's integrantes da região Centro-Oeste e o DF, a saber: DF, GO, MS e MT.

<sup>b</sup> Zero significa que o(a) responsável pela UGI está subordinado(a) ao dirigente máximo do órgão ou entidade.

<sup>c</sup> As alternativas são expressas também em percentual.

A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo com o suporte do *software* NVivo. De acordo com Bardin (2020), as fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos cronológicos, a saber: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material; (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise pode ser definida como uma fase de organização. Trata-se de fase que tem como objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais de modo a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas num plano de análise. Trata-se de estabelecer um programa que pode ser flexível contudo, deve ser preciso. De acordo com Godoy (1995), esta fase normalmente envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e/ou objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material.

A exploração do material, por sua vez, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (Bardin, 2020).

Por fim, tem-se a terceira fase da análise de conteúdo, qual seja, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Segundo Bardin (2020), os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples, ou mais complexas, permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise. Godoy (1995) salienta que a interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.

Para a análise dos resultados, a presente pesquisa valeu-se do *software* de análise de dados qualitativos NVivo. Trata-se de um pacote de *software* de computador de análise de dados qualitativos produzido pela *QSR International*. O *software* não favorece uma metodologia em particular. Ele foi desenvolvido para facilitar técnicas qualitativas comuns para organizar, analisar e compartilhar dados, independentemente do método usado (*QSR International*, 2014).

De acordo com Ramalho, Araújo e Resende (2021), o NVivo possibilita o trabalho com arquivos em diferentes formatos, tais como criar documentos dentro do *software* ou subir arquivos do computador pessoal, em texto escrito, imagem, áudio ou vídeo. Esse material é denominado de fontes e pode ser codificado em nós (recipientes para codificação), e organizado em pastas, subpastas ou conjuntos. As autoras argumentam que, por apresentar uma interface intuitiva o trabalho de organização de fontes é facilmente realizado por pessoas habituadas ao manuseio de ferramentas digitais. A Tabela 12 apresenta a codificação efetuada no NVivo.

## Tabela 12

### *Uso do NVivo - Codificação*

<b>1. Análise dos Programas de Integridade sob a ótica da Teoria da Agência</b>	
1.1 - Principal e Agente	- Tem - Não Tem
A Teoria da Agência parte do pressuposto de que uma parte (o principal) contrata outra parte (o agente) para desempenhar tarefas em seu nome. O principal pode ser um acionista ou proprietário de uma empresa, enquanto o agente geralmente é o gerente ou executivo que toma decisões em nome do principal.	
1.2 - Problema de Agência	- Tem - Não Tem
Para quem o Plano de Integridade aponta informações (quem é o principal)?	
O principal-agente enfrenta um "problema de agência" devido à diferença de interesses entre o principal e o agente. Os interesses do principal podem não estar alinhados automaticamente com os do agente, o que pode levar a conflitos de interesses.	

- O que os relatórios de ouvidoria/auditoria apontam de interesse do principal e que estratégia/ação é apontada no Plano de Integridade?
- 1.3 - Assimetria de Informações
- Tem  
- Não Tem
- Uma das principais fontes de conflito na Teoria da Agência é a assimetria de informação. O agente geralmente tem mais informações sobre suas ações e desempenho do que o principal. Isso pode levar a problemas de monitoramento e controle.
- Quais são as IFES que apontam mais informações em seus planos de integridade?
- 1.4 - Incentivos
- Tem  
- Não Tem
- Para alinhar os interesses do principal e do agente, os contratos e sistemas de incentivos são frequentemente usados. Por exemplo, bônus baseados no desempenho, ações da empresa, e outras formas de compensação podem ser usados para incentivar o agente a agir de acordo com os interesses do principal.
- 1.5 - Monitoria
- O principal pode realizar monitoramento para mitigar o risco de comportamento oportunista por parte do agente. Isso pode incluir auditorias, relatórios financeiros, revisões de desempenho e outros mecanismos de controle.
- Tem  
- Não Tem
- Como o principal, na Teoria da Agência, consegue monitorar as ações de integridade das IFES?
- 1.6 - Custos de Agência
- Tem  
- Não Tem
- A implementação da Teoria da Agência pode incorrer em custos. Isso inclui os custos de monitoramento e garantia de que o agente está atuando no melhor interesse do principal, bem como os custos de elaboração de contratos e sistemas de incentivos.
- Quanto as IFES vêm gerando de gastos para manter o plano de integridade (Número de empregados, estrutura do plano de integridade)?
- 1.7 - Agentes Racionais
- Tem  
- Não Tem
- A Teoria da Agência frequentemente assume que tanto o principal quanto o agente são agentes racionais que buscam maximizar seus próprios interesses. Isso ajuda a prever o comportamento esperado sob diferentes cenários.
- Que riscos são apontados pelas IFES que podem ser passíveis de problemas para a sociedade?

---

## **2. Investigação da fase na qual se encontra a implementação dos programas de integridade das universidades públicas da região Centro-Oeste**

---

- 2.1 Primeira fase: Designar a Unidade de Gestão da Integridade (UGI)
- Tem  
- Não Tem
- 2.2 Segunda fase: Aprovar o Plano de Integridade
- Tem  
- Não Tem
- 2.3 Terceira fase: Iniciar a execução e o monitoramento do Programa de Integridade
- Tem  
- Não Tem

---

## **3. Avaliação da estrutura dos programas de integridade segundo os eixos previstos nos normativos sobre a temática**

---

- 3.1 Comprometimento e apoio da alta administração
- Tem  
- Não tem
- 3.2 Estrutura da Unidade de Gestão da Integridade (UGI)
- Tem  
- Não tem
- 3.3 Monitoramento do Programa de Integridade
- Tem  
- Não tem

## 3.4 Gestão de Riscos

- Tem  
- Não tem

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir dos princípios da Teoria da Agência desenvolvida por Jensen e Meckling, 1976; das fases dos programas de integridade conforme Portaria CGU n. 1.089/2018, alterada pela 57/2019; e dos eixos dos programas de integridade estabelecidos no Decreto n. 9.203/2017.

Mazzon (1981) citado por Telles (2001) afirma que todos os trabalhos, dissertações e teses, deveriam apresentar no seu corpo a matriz de amarração, facilitando a compreensão concatenada do problema de pesquisa, dos objetivos desta, do modelo teórico adotado, das questões e/ou hipóteses de pesquisa e as técnicas utilizadas no tratamento dos dados. Nesse sentido, elaborou-se a matriz de amarração deste trabalho, conforme Tabela 13.

**Tabela 13***Matriz de Amarração*

<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Fontes de dados</b>	<b>Tipos de dados coletados</b>	<b>Técnicas e instrumentos de coletas de dados</b>	<b>Técnicas de análise de dados</b>
1. Investigar o estado atual da implementação dos programas de integridade nas universidades públicas federais da região Centro-Oeste, considerando as fases e procedimentos estabelecidos pelos normativos da CGU, à luz dos princípios da Teoria da Agência	- <i>Websites</i> das universidades públicas federais da região Centro-Oeste - <i>Website</i> da CGU	- Informações divulgadas pelas universidades sobre os programas de integridade	- Busca sistemática nos <i>websites</i> das universidades - Busca sistemática no <i>website</i> da CGU	- Análise documental - Análise de conteúdo - Uso do <i>Software</i> NVivo
2. Analisar os planos de integridade divulgados pelas universidades da região Centro-Oeste, confrontando-os com os eixos estabelecidos no Decreto n. 9.203/2017 e normativos da CGU	- <i>Websites</i> das universidades públicas federais da região Centro-Oeste - <i>Website</i> da CGU	- Informações divulgadas pelas universidades sobre os programas de integridade - Informações divulgadas no Painel de Integridade Pública da CGU	- Busca sistemática nos <i>websites</i> das universidades - Busca sistemática no <i>website</i> da CGU - Busca sistemática em portais dos órgãos normativos e Diário Oficial da União	- Análise documental - Análise de conteúdo - Uso do <i>Software</i> NVivo

*Nota.* Fonte: Adaptado de “A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração”, Telles, 2001.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Informações sobre as Universidades Públicas Federais da Região Centro-Oeste

A Tabela 14 apresenta informações sobre as universidades públicas federais da região Centro-Oeste, a saber: normativo de criação; natureza jurídica; campus/sede; e por fim, números de cursos oferecidos, de alunos, de docentes e de servidores.

Importa consignar que, a UFCAT e a UFJ foram criadas por desmembramento da UFG pelas Leis ns. 13.634/2018 e 13.635/2018, respectivamente. Nesse sentido, essas universidades ainda se encontram em processo de estruturação e emancipação.

A UFCAT ressalta que, devido sua atual transição, ainda busca consolidar sua própria estrutura de governança, pois muitas atividades ainda são realizadas pela UFG, sua tutora, tais como as ações de Auditoria Interna, Comitê de Governança Digital e as ações referentes à sua Comissão Própria de Avaliação (CPA) (UFCAT, 2020b). A Universidade destaca ainda seu compromisso “com elevados padrões de gestão, ética e conduta, bem como em adotar estratégias e ações para disseminar uma cultura de integridade e gestão de riscos”, em atendimento às Portarias da CGU ns. 1.089/2018 e 57/2019 (UFCAT, 2020b, p. 19). Nesse sentido a UFCAT cita a Portaria nº 261/2020, criando sua Unidade de Gestão da Integridade e a Portaria nº 278/2020, aprovando seu Plano de Gestão da Integridade.

No âmbito da UFJ, importa destacar a Coordenação de Assuntos Administrativos (CAA), órgão vinculado ao Gabinete da Reitoria da UFJ, cuja função primordial consiste em analisar e despachar os processos que tramitam no SEI de competência da Reitoria. Além disso, a CAA exerce atividades de assessoramento aos órgãos e unidades da gestão da UFJ, no controle interno dos atos administrativos. Dessa forma, considerando a fase de transição que se encontra a UFJ, a CAA exerce as atividades inerentes aos seguintes órgãos similares à UFG: Setor de Convênios; Coordenação de Processos Administrativos; Auditoria Interna; e Gestora do Programa de Integridade (UFJ, 2021a).

**Tabela 14**

*Informações sobre as universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

IFES	Lei de criação	Natureza jurídica	Campus/Sede	Números (cursos/ alunos/docentes/servidores)
UnB	Criada pela Lei n. 3.998/1961.	Fundação	- Campus Universitário Darcy Ribeiro; Campus UnB/Planaltina; Campus UnB/Gama; e Campus UnB/Ceilândia. - Sede em Brasília (DF)	- 135 cursos de graduação; 92 programas de mestrado; e 72 programas de doutorado. - 40.047 alunos <sup>a</sup> . - 2.613 docentes e 2.742 técnicos- administrativos <sup>a</sup> .
UFGD	Instituída pela Lei n. 11.153/2005.	Fundação	- Dourados - Sede em Dourados (MS)	- 41 cursos de graduação; 23 programas de mestrado e 11 programas de doutorado. - 7.805 estudantes <sup>b</sup> . - 595 professores e 950 técnicos-administrativos <sup>b</sup> .
UFCAT	Criada por desmembramento da UFG pela Lei n. 13.634/2018. A Entidade ainda se encontra em processo de estruturação e emancipação.	Autarquia	- Catalão (Campus I, II e a Fazenda Universitária) - Sede em Catalão (GO)	- 31 cursos de graduação <sup>c</sup> ; 11 programas de mestrado <sup>c</sup> ; e 03 programas de doutorado <sup>c</sup> . - 4.001 alunos <sup>c</sup> . - 291 docentes e 118 técnicos-administrativos <sup>c</sup> .
UFG	Criada pela Lei n. 3.834-C/1960	Autarquia	- Regional Catalão; Regional Goiânia - Campus Aparecida de Goiânia, Campus Colemar Natal e Silva (Praça Universitária) e Campus Samambaia; Regional Goiás; e Regional Jataí - Campus Jatobá (Cidade Universitária) e Campus Riachuelo. - Sede em Goiânia (GO)	- 157 cursos de graduação e 81 cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado). - 30.000 alunos. - 2.891 docentes 2.525 servidores técnico-administrativos.
UFJ	Criada por desmembramento da UFG pela Lei n. 13.635/2018. A Entidade ainda se encontra em processo de estruturação e emancipação.	Autarquia	- Jataí, constituído das unidades de Riachuelo e Jatobá - Cidade Universitária José Cruciano de Araújo. - Sede em Jataí (GO)	- 25 cursos de graduação; 7 programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> . - 3.556 alunos (graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i> <sup>d</sup> ). - 326 professores e 246 funcionários <sup>d</sup> .

UFMT	Fundada pela Lei n. 5.647/1970. Fundação	- Campus de Cuiabá; Centro Universitário de Rondonópolis; Centro Pedagógico de Barra do Garças (Campus do Araguaia); Centro Universitário de Sinop; e Campus de Várzea Grande.  - Sede em Cuiabá (MT)	- 106 cursos de graduação presencial; e 52 programas (mestrado e doutorado).  - 23.000 alunos.  - 1.864 professores e 1.585 técnicos administrativos.
UFMS	Instituída pela Lei n. 6.674/1979. Fundação	- Cidade Universitária (Campo Grande); Corumbá; Aquidauana; Paranaíba; Chapadão do Sul; Coxim; Nova Andradina; Naviraí; Ponta Porã; e Três Lagoas.  - Sede em Campo Grande (MS).	- 114 cursos de graduação e 68 cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> .  - 26.000 estudantes.  - 3.400 mil servidores, entre professores e técnicos-administrativos.

*Nota.* Fonte: Elaborada a partir das informações constantes nos planos de integridade das IFES.

<sup>a</sup> Anuário Estatístico 2023, UnB, 2023b.

<sup>b</sup> Carta de Serviços, 2021, UFGD, 2021.

<sup>c</sup> Principais resultados alcançados pela UFCAT em 2020, UFCAT, 2020b.

<sup>d</sup> Relato Integrado de Gestão 2021, UFJ, 2021a.

## 4.2 Análise dos Programas de Integridade sob a Ótica da Teoria da Agência

### 4.2.1 Principal e Agente

A partir do uso do software de análise de dados qualitativos NVivo, efetuou-se um levantamento das referências alusivas à relação principal-agente preconizada na Teoria da Agência, cujo resultado é demonstrado na Tabela 15.

**Tabela 15**

*Resumo - Referências alusivas ao principal/agente constantes nos planos de integridade*

Tipo	Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
PDF	1_UnB	Arquivos	5	0,63%
PDF	2_UFGD	Arquivos	2	0,60%
PDF	4_UFG	Arquivos	7	1,36%
PDF	5_UFJ	Arquivos	11	0,78%
PDF	6_UFMT	Arquivos	3	2,31%
PDF	7_UFMS	Arquivos	14	1,52%

*Nota:* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

A Tabela 15 mostra as referências alusivas ao principal (sociedade/cidadãos) e agente (gestores das universidades) constantes nos planos de integridade objeto do estudo. Observa-se que o plano de integridade da UFMS demonstrou o maior número de referências nesse quesito, totalizando 14 menções. Já a UFGD demonstrou o menor número, ou seja, apenas duas citações. Cumpre destacar que a UFCAT não consta na tabela haja vista que o plano de integridade daquela Autarquia não fez menção ao principal-agente. Ressalta-se que os planos de integridade apontam as informações para a sociedade em vários trechos do documento, tais como: mensagens da reitoria; documentos constitutivos das universidades; descrição das instâncias de governança; descrição das atividades das instâncias de integridade; e ações de integridade.

A Figura 3 mostra a nuvem de palavras com 50 termos mais recorrentes no quesito principal/agência. Observa-se que o termo “sociedade” se encontra em evidência corroborando com a ideia de que as informações do plano de integridade destinam-se ao principal, ou seja, à sociedade.

### Figura 3

*Nuvem de Palavras com 50 termos mais recorrentes no item principal/agente*



*Nota.* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024

Nesse contexto, cumpre destacar o plano de integridade da UnB, publicado em seu *website*. Trata-se da segunda versão do documento e, foi aprovada pelo Comitê de

Governança, Riscos, Controles e Integridade da Entidade e contempla o período 2022-2026 (UnB, 2022a). O documento destaca texto alusivo à relação “agente-principal” constante no plano de integridade daquela Universidade (UnB, 2022b, p. 13):

A Sociedade é representada como a primeira e mais importante instância de governança da UnB. Essa instância compreende todos os cidadãos e cidadãs, o setor produtivo, o mercado de trabalho, a sociedade civil organizada e demais partes interessadas. Sua importância decorre, primariamente, do Estatuto e Regimento Geral da Universidade, que preconiza as finalidades essenciais da UnB de ensino, pesquisa e extensão integradas na formação de cidadãs e cidadãos qualificados para contribuir na busca de soluções para os problemas nacionais. A missão da Universidade reforça a importância da sociedade para a Instituição.

Nesse contexto, verifica-se que o plano de integridade da UnB aponta a sociedade como a principal instância de governança da Entidade. A esse respeito, o TCU (2020) preconiza que a sociedade assume o papel de “principal”, pois compartilha as percepções de finalidade e valor e detêm o poder social, podendo exercê-lo de forma conjunta e ordenada por meio de estruturas criadas para representá-la. Dessa forma, todas as pessoas que, em seu papel institucional, implementam a estrutura do Estado brasileiro são “agentes”, ou agentes públicos, que estão necessariamente a serviço do povo.

A UnB reforça em outro fragmento do seu plano de integridade que a estrutura de governança compreende a sociedade como “instância externa fundamental e principal destinatária do valor público e da missão da Universidade de Brasília” (UnB, 2022b, p.14). Ademais, o documento faz referência a outros órgãos e instâncias externas de governança não vinculadas à UnB, mas que desempenham um papel importante na definição de normas e diretrizes relacionadas de maneira direta e/ou indireta à atuação da Universidade, por meio da normatização, da regulação, do controle e da fiscalização.

Outro texto alusivo à sociedade na condição de “principal” pode ser encontrado no plano de integridade da UnB no tópico referente ao gerenciamento de risco. De acordo com o documento, o gerenciamento dos riscos à integridade é o que faz o programa de integridade ser sustentável, mediante à prevenção, detecção, punição, remediação, adoção de controles internos e ações preventivas ou mitigadoras dos eventos de riscos que possam ameaçar ou comprometer as estratégias institucionais, os princípios éticos, a boa imagem e confiança institucional perante a sociedade (UnB, 2022b, p. 33). Observa-se que a UnB faz referência à sustentabilidade do programa de integridade envidando esforços no combate aos eventos de riscos que possam comprometer não apenas as estratégias da Instituição, mas também a boa imagem e confiança junto à sociedade.

A relação principal-agente pode ainda ser constatada nas considerações finais do documento destacado no seguinte trecho: “A Universidade de Brasília, a partir deste segundo Plano de Integridade, ratifica o seu compromisso junto à comunidade universitária e à sociedade, reforçando a importância do comportamento ético em nossa atuação acadêmica...” (UnB, 2022b, p. 52). Dessa forma, verifica-se que o agente reafirma o seu compromisso junto ao principal enfatizando a importância do comportamento ético em sua atuação.

No que tange à UFGD, aquela Fundação publicou a segunda versão do seu plano de integridade em seu *website*. O referido documento, aprovado pelo Comitê de Governança Riscos e Controles, em 30 de junho de 2022, traz o seguinte texto (UFGD, 2022a, p. 5):

Infere-se, portanto, que a integridade aplicada a gestão pública, como componente vital da governança pública, constitui pré-requisito para que a sociedade confie e legitime os atos do administrador público, bem como confere confiabilidade às instituições públicas, resgatando valores éticos e morais por vezes preteridos em nome da eficiência administrativa.

Nesse sentido, verifica-se que o texto faz menção à relação “agente-principal” haja vista que a sociedade é vista como a parte (principal) que “confie e legitime” os atos do administrador público (agente). Destaca-se ainda que a UFGD faz referência ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), concebido no sentido de nortear sua gestão, feito com a participação de toda a comunidade acadêmica, representada por seus três segmentos, a saber: servidores docentes, técnico-administrativos e estudantes (UFGD, 2022a).

No que se refere à UFG, aquela Autarquia publicou a primeira versão do seu plano de integridade em seu *website*. Ao explanar sobre sua missão e princípios, o documento destaca que a UFG é uma Universidade pública federal, laica, gratuita, democrática, inclusiva e mantida com financiamento público (UFG, 2020). Nesse sentido, Corbucci (2007) e Zorzal (2015) argumentam que a universidade pública depende de recursos públicos, assim a transparência no segmento da educação universitária é imprescindível na evidenciação de suas responsabilidades sociais. Ademais, o Estatuto da UFG prevê que, para a consecução de suas finalidades, a Universidade “manterá ampla e diversificada interação com a sociedade por meio da articulação entre os diversos setores da Universidade e outras instituições públicas e privadas” (UFG, 2020, p. 12). Dessa

forma, observa-se a presença da relação “agente-principal” visto que a UFG reconhece que o êxito em suas finalidades está atrelado à interação junto à sociedade.

A UFG reforça em outro fragmento do seu plano de integridade que sua estrutura de governança é composta por estruturas internas de governança e gestão e por estruturas que se relacionam ao meio ambiente ao qual a universidade está inserida, ou seja, estruturas externas de governança. As estruturas externas contemplam todos os *stakeholders* da universidade, tais como as organizações de fiscalização e controle (CGU, AGU e TCU) bem como aquelas organizações interessadas no alcance da missão institucional da universidade, a exemplo dos conselhos de classe e sindicatos de servidores (UFG, 2020). Por fim, a UFG enfatiza em outro trecho do documento que a instituição de um programa de integridade objetiva promover medidas institucionais, em apoio à boa governança, de prevenção, detecção e punição de atos de corrupção e desvios de conduta que possam impedir a Universidade de prestar serviços de forma eficiente, eficaz e de qualidade à sociedade (UFG, 2020).

Quanto à UFJ, cumpre destacar que aquela Autarquia publicou a primeira versão do seu plano de integridade. Nesse sentido, aquela universidade salienta que “a UFJ é uma universidade comprometida com a sociedade, em que seu papel compreende tanto a dimensão acadêmica de áreas específicas do conhecimento quanto à dimensão ética e o compromisso político e social” (UFJ, 2020, p. 16). Em outro trecho do documento, a UFJ reforça que os sistemas que integram a gestão da integridade “constituem instrumentos essenciais na tomada de decisão dos agentes em prol dos interesses públicos, o que, por sua vez, propicia a qualidade na prestação dos serviços públicos” (UFJ, 2020, p. 16). O documento ainda traz o seguinte trecho alusivo ao programa de integridade: “Consiste em um meio de incentivar o respeito e compromisso com a sociedade, sendo vital à governança pública e ao bem-estar social, político e econômico de toda a comunidade” (UFJ, 2020, p. 26). Dessa forma, observa-se a presença da relação agente-principal visto que o documento enfatiza o compromisso da universidade perante a sociedade.

No tocante à UFMT, verificou-se que a primeira versão do seu plano de integridade foi publicada no *website* da CGU e contempla o período 2019-2021. Nesse contexto, a Fundação destaca em seu documento que “A UFMT se projeta como uma universidade comprometida com políticas públicas que atendam aos anseios da população do estado de Mato Grosso e região” (UFMT, 2019, p. 7). Além disso, o documento ressalta que um dos princípios do seu planejamento estratégico diz respeito à estrutura interna democrática, fundamentada em critérios estabelecidos pelos Conselhos e

Colegiados representativos, visando à expressão e participação na gestão, nas decisões, na produção e socialização do saber, para todas as correntes políticas, ideológicas e técnicas (UFMT, 2019).

A UFMT salienta em outro trecho do seu plano de integridade que “desde a sua criação, a UFMT alterou significativamente sua estrutura acadêmica e administrativa, de modo a acompanhar a complexidade dos serviços prestados à comunidade” (UFMT, 2019, p. 8). Ademais, cumpre destacar texto alusivo ao atendimento do interesse da sociedade reforçando a concepção da Teoria da Agência no tocante à relação agente-principal:

Para a implantação de uma cultura organizacional de governança de forma a atender ao interesse da sociedade e a cumprir o papel social da Universidade, a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT) tem na estrutura de governança os Conselhos Superiores, a Reitoria, a Vice-Reitoria, a Auditoria Interna, a Ouvidoria, as Pró-Reitorias, as Secretarias e os Escritórios. Além disso, coparticipam da estrutura de governança, conselhos e comitês com pautas específicas” (UFMT, 2019, p. 8).

Dessa forma, verifica-se que o plano de integridade enfatiza que o produto advindo das atividades realizadas pela UFMT se destina à sociedade.

A UFMS, por sua vez, publicou o plano de integridade em seu *website*. Trata-se da segunda versão do documento aprovada pelo Conselho Diretor daquela Fundação e contempla o período 2022-2024. A apresentação do documento é feita pelo Reitor Marcelo Augusto Santos Turine que destaca em um trecho os seguintes dizeres: “Assim, é com grande satisfação que entregamos para a Comunidade Universitária da UFMS, à sociedade e aos nossos colaboradores mais uma edição do Plano de Integridade da UFMS 2022-2024” (UFMS, 2022a, p. 3). Ademais, o reitor finaliza a mensagem incitando a colaboração e o apoio da comunidade universitária e da sociedade para o estabelecimento pleno do plano de integridade como ferramenta essencial de fortalecimento da Educação Superior Pública Federal (UFMS, 2022a). Dessa forma, verifica-se que o documento da UFMS foi apresentado pela autoridade máxima da instituição e compartilhado junto à sociedade, ou seja, o agente disponibiliza ao principal as informações sobre a gestão de riscos para integridade pública.

A UFMS salienta que mantém atualizada na página institucional a Carta de Serviços ao Usuário, consoante o Decreto n. 9.094/2017, apresentando as informações de cada um dos serviços prestados, para que o público reconheça a sua disponibilidade e adequação bem como realize a avaliação dos serviços públicos prestados. A UFMS destaca ainda em outro fragmento do seu plano de integridade os órgãos que compõem a

Instância Interna de Governança que são responsáveis pela definição, desenvolvimento e condução das políticas e estratégias da UFMS, “de forma a melhor atender ao interesse da sociedade”, quais sejam, a Alta Administração, formada pelos Conselhos: Universitário; Diretor; de Graduação; de Pesquisa e Pós-graduação; de Extensão, Cultura e Esporte; e, pela Reitoria e Vice-reitoria (UFMS, 2022a, p. 8).

Outro texto alusivo à sociedade na condição de “principal” pode ser verificado na Ação 10 do Plano de Ação, constante no plano de integridade da UFMS, a saber: “Expandir os canais de comunicação com a sociedade”. Referida ação foi fragmentada em dois itens: (i) Incentivo à participação de servidores, estudantes e usuários de serviços públicos no Conselho de Usuários de Serviços Públicos UFMS; e (ii) Divulgação da Carta de Serviços ao Usuário no portal da Universidade (UFMS, 2022a, p. 44).

#### **4.2.2 Problemas de Agência**

O principal e o agente enfrentam "problemas de agência" devido à diferença de interesses entre eles. Os interesses do principal podem não estar alinhados automaticamente com os do agente, o que pode levar a conflitos de interesses. Nesse sentido, Panda e Leepsa (2017) apontam diversas razões para a ocorrência do problema de agência, como separação entre propriedade e controle, diferenças nas atitudes de risco entre o principal e os agentes, envolvimento de curto período dos agentes na organização, planos de incentivos insatisfatórios para os agentes e a prevalência da assimetria de informação dentro da empresa.

Para Subramaniam (2018), o problema de agência é destacado sob condições de assimetria de informações, ou seja, onde uma das partes tem uma vantagem de informação sobre a outra parte - o que é característico da maioria dos ambientes de negócios. Geralmente, o agente que é visto como o detentor da vantagem da informação sobre o principal pelo fato de ele estar mais diretamente envolvido nas operações diárias de um negócio. Nesse sentido, o presente trabalho buscou junto aos relatórios de ouvidoria e auditoria elementos de interesse do principal e que estratégias/ações são apontadas nos planos de integridade das universidades. Cumpre destacar que, a partir do uso do *software* NVivo, efetuou-se um levantamento das referências alusivas à atuação das ouvidorias e auditorias constantes nos planos de integridade das universidades objeto de estudo, cujo resultado é apresentado na Tabela 16.

**Tabela 16**

*Resumo - Referências alusivas ao item problemas de agência*

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Na pasta</b>	<b>Referências</b>	<b>Cobertura</b>
PDF	1_UnB	Arquivos	31	2,60%
PDF	2_UFGD	Arquivos	24	4,84%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	4	1,99%
PDF	4_UFG	Arquivos	28	4,27%
PDF	5_UFJ	Arquivos	38	3,51%
PDF	6_UFMT	Arquivos	11	4,97%
PDF	7_UFMS	Arquivos	47	4,16%

*Nota:* Fonte: Elaborada a partir de análises do NVivo, 2024

Além da UGI, designada para coordenar a estruturação, execução e monitoramento do programa de integridade das universidades, cumpre destacar a atuação das instâncias de integridade no sentido de aproximar o cidadão dos serviços disponíveis na universidade e, ao mesmo tempo, garantir a efetivação desses serviços, em consonância com as diretrizes da Portaria CGU n. 57/2019. A Tabela 16 mostra as referências alusivas aos problemas de agência com destaque para atuação das seguintes instâncias de integridade: Ouvidoria e Auditoria Interna. Observa-se que o plano de integridade da UFMS demonstrou o maior número de referências nesse quesito, totalizando 47 menções. Já a UFCAT demonstrou o menor número, ou seja, apenas quatro citações. A Figura 4 apresenta as 50 palavras mais frequentes alusivas ao item Problemas de Agência na qual se nota a presença das palavras “Ouvidoria” e “Auditoria”, sendo que o termo “ouvidoria” se encontra em destaque.

**Figura 4**

*Nuvem de Palavras com 50 termos mais recorrentes no item problemas de agência*



*Nota:* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024

A UnB, em seu plano de integridade, enfatiza que a Ouvidoria realiza ações no intuito de garantir a participação social por meio da execução de ações em consonância com os princípios da transparência, da eficiência, da economicidade, da efetividade, da autonomia e da isonomia, a fim de garantir o trabalho da unidade de forma isenta e imparcial. “Como atribuições, a Ouvidoria recebe e trata as solicitações, reclamações, denúncias, sugestões, elogios e pedidos de informação” (UnB, 2022b, p. 20).

A UnB salienta que as demandas no âmbito da Ouvidoria têm aumentado cada vez mais, quer seja do ponto de vista do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) quanto da própria área. Nesse sentido, aquela Fundação destaca que os seguintes temas são partes integrantes de sua área de atuação: a transparência ativa, a transparência passiva, os dados abertos, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o plano de integridade, as responsabilidades provenientes da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei n. 13.460/2017, a exemplo do Conselho de Usuários e de outros tantos (UnB, 2021a).

No que se refere à atuação da Auditoria Interna da UnB, aquela instância relata que, no ano de 2022, das 11 auditorias planejadas, 9 foram selecionadas das quais 7 foram concluídas. As ações de execução de auditoria concentraram nos seguintes macroprocessos: Controles Internos; Desenvolvimento Institucional; Gestão de Comunicação e Informação; Gestão Patrimonial; Gestão de Riscos; e Plano de Integridade. Aquela instância enfatiza que “tais ações visaram fomentar a governança no âmbito do setor público ao estimular a transparência da informação na prestação dos serviços públicos” (UnB, 2022f, p. 17). Assim, dentre os trabalhos finalizados no ano de 2022, cabe citar a Auditoria sobre maturidade e cumprimento do Plano de Integridade da UnB e Auditoria sobre maturidade e cumprimento da Política de Gestão de Riscos da UnB.

A Tabela 17 apresenta os achados referentes ao item “Problemas de Agência” envolvendo as demandas da Ouvidoria e da Auditoria no âmbito da UnB. Nesse contexto, verifica-se que o plano de ação daquela Universidade vai ao encontro das demandas refletidas nos seus relatórios de Ouvidoria, tais como: necessidade de melhorias físicas para o espaço de atendimento da Ouvidoria; ações de capacitação; necessidade de parceria visando a implementação de inteligência artificial; e iniciativas no sentido de ampliar o encaminhamento de informes institucionais sobre o funcionamento da OUV/SIC apresentando seu papel para a comunidade acadêmica. Ademais, a UnB destaca, em seu Relatório de Gestão de 2022, que deu tratamento às recomendações da Auditoria envolvendo o Macroprocesso Plano de Integridade (UnB, 2022e).

**Tabela 17***Achados referentes ao item problemas de agência - UnB*

<b>Demandas da Ouvidoria</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilização de um canal virtual permanente de pesquisa de satisfação junto aos servidores docentes e técnico-administrativos, discentes e comunidade externa, no intuito de verificar se os usuários estão satisfeitos com os serviços prestados (UnB, 2021b);</li> <li>2. Ampliar o conhecimento da comunidade acadêmica em relação ao papel e ao funcionamento da Ouvidoria, por meio de campanhas internas de divulgação de seus serviços (UnB, 2021b);</li> <li>3. Busca de parcerias para a utilização de inteligência artificial no âmbito do SIC e da OUV, no que se refere ao fluxo de processos (UnB, 2021b);</li> <li>4. Proporcionar ao público com necessidades específicas e/ou portadores de deficiência o recebimento de igual tratamento no atendimento mediante parcerias junto aos setores da UnB que se dispõem a ajudar com a disponibilização de profissionais no auxílio e trato com o referido público (UnB, 2022c);</li> <li>5. Busca por melhorias físicas para o seu espaço de atendimento, com vistas a oferecer acessibilidade e um lugar acolhedor para o seu público (UnB, 2023a); e</li> <li>6. Busca de capacitação e treinamento constante visto se tratar de um ambiente educacional (UnB, 2022d).</li> </ol>
<b>Tratamento dos Riscos envolvendo a Ouvidoria</b>	<p>- Eventos de Riscos e Ações previstas no Plano de Integridade (UnB, 2022b).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reações comportamentais desarmoniosas e/ou agressão física ou verbal a um determinado atendente. Ações: (i) Solicitar adequação do espaço físico destinado à segurança da Ouvidoria; e (ii) Ampliar capacitação da equipe na área de saúde mental e gestão e mediação de conflitos.</li> <li>2. Ausência e/ou desatualização de informação nos canais oficiais da UnB. Ação: Enviar informes solicitando atualização dos canais oficiais da UnB.</li> <li>3. Falha no processo de proteção e salvaguarda dos dados pessoais sensíveis e que são protegidos por lei. Ações: (i) Solicitar atuação do Arquivo Central (ACE) quanto às configurações do SEI; e (ii) Disponibilizar capacitação sobre LAI e LGPD para a equipe da Ouvidoria (OUV) e comunidade universitária.</li> <li>4. Problemas na disponibilização de informações em formato aberto pelos setores de gestão da UnB. Ações: (i) Enviar informes institucionais a respeito da necessidade de informações em formato aberto; e (ii) Disponibilizar capacitações relacionadas ao tema.</li> <li>5. Inconsistências e desatualizações de informações públicas nos canais de acesso, pelos setores de gestão da Universidade, detentores de informações públicas e publicizáveis. Ação: Enviar informes institucionais sobre a necessidade de alimentar o sistema e o manter atualizado.</li> <li>6. Descontinuidade na qualidade do serviço prestado à comunidade acadêmica ou ausência da prestação deste, frente à expansão da universidade. Ações: (i) Capacitar a equipe frente às novas demandas legais; e (ii) Buscar parceria para implementar inteligência artificial.</li> <li>7. Desarmonização e equívocos na tramitação dos processos pela comunidade interna. Ação: Ampliar o encaminhamento de informes institucionais sobre o funcionamento da OUV/SIC apresentando seu papel para a comunidade acadêmica.</li> <li>8. Burocratização e retrabalho nos processos OUV/SIC. Ação: Consultar o órgão de controle a respeito da temática.</li> <li>9. Descontinuidade na qualidade do serviço prestado ou ausência da prestação deste à pessoa vulnerável e com deficiência. Ação: Consultar setores como IP, DGP (saúde), DAC, DACES, DASU e IL a respeito da possibilidade de parceria no atendimento do cidadão.</li> </ol>

	<p>10. Falha no processo de acolhimento e encaminhamento das questões mais complexas recepcionadas na ouvidoria. Ação: Realizar reuniões com diversos setores da UnB para que o cidadão seja atendido de forma convergente quanto ao seu pleito.</p>
<b>Recomendações da Auditoria</b>	<p>(i) Macroprocesso Gestão de Riscos (UnB, 2022f) 1. Promover, quando houver necessidade de substituição dos membros do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade, em prazo breve, a indicação dos novos servidores a fim de garantir a composição completa do Comitê; 2. Disponibilizar, no <i>website</i> do DPO, todas as atas das reuniões realizadas pelo Comitê; 3. Propor, via DGP, ações de capacitação para os servidores de diferentes unidades da UnB, com a finalidade de que sejam capazes de mapear seus processos e gerenciar seus riscos; e 4. Propor, via DGP, a oferta de curso autoinstrucional ou similar, para que todos os servidores da UnB possam se familiarizar com a metodologia.</p> <p>(ii) Macroprocesso Plano de Integridade (UnB, 2022f) 1. Incluir indicadores nos relatórios anuais de acompanhamento do Plano de Integridade 2022-2026, a fim de possibilitar mensuração do atingimento das metas propostas; e 2. Propor, via DGP, ações de capacitação por temas específicos de cada unidade relacionados à temática de integridade, a fim de possibilitar maior detalhamento e aprofundamento do conteúdo abordado e, ainda, possibilitar o esclarecimento de dúvidas por parte dos participantes sobre temas inerentes às atividades sob suas responsabilidades.</p>
<b>Tratamento das Recomendações da Auditoria</b>	<p>A UnB divulga em seu Relatório de Gestão de 2022 (UnB, 2022e) que:</p> <p>(i) a recomendação de incluir indicadores e metas para o monitoramento já foi contemplada no Plano de Integridade 2022-2026; e (ii) no que se refere à recomendação de realizar palestras e capacitações por temas, possibilitando o esclarecimento de dúvidas específicas pelos participantes do evento, foi encaminhada a todas as unidades integrantes do programa de integridade da UnB e ao DGP/Procap, para que em conjunto ofertem ações de capacitação no formato sugerido.</p>
<p><i>Nota.</i> Fonte: Elaborada a partir das informações constantes no plano de integridade da UnB, UnB, 2022b; Relatório de Ouvidoria, UnB, 2021b; UnB, 2022c; UnB, 2022d; UnB, 2023a; Relatório de Auditoria, UnB, 2022f; e Relatório de Gestão 2022, UnB, 2022e.</p>	

A UnB salienta ainda que, o plano de integridade 2022-2026 da UnB, em sua segunda edição, além de apresentar conformidade com os normativos legais, avaliou as melhores práticas existentes em outras IFES e instituições públicas, por meio *benchmarking*, além de ações de melhoria identificadas a partir da análise da execução do plano de integridade 2019-2021. A Fundação destaca como avanço, no novo ciclo, o mapeamento de riscos para a integridade e seus respectivos indicadores para monitoramento. Ademais, o novo Plano foi aprovado pelo Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade e os relatórios anuais de acompanhamento serão divulgados na página eletrônica do programa de integridade da UnB (UnB, 2022e).

A UnB relata ainda que, em 2022, ampliou-se a disseminação do tema por meio de cursos, palestras ou orientações sobre os serviços disponíveis. O programa de

integridade foi citado em vários eventos institucionais e os informativos expedidos pelas unidades integrantes do programa esclarecem que uma determinada ação faz parte do programa de integridade da UnB. A Fundação frisa ainda, o Plano de Divulgação do Programa de Integridade, que apresenta conteúdo estruturado das ações de divulgação da temática e cronograma (UnB, 2022e).

De acordo com o plano de integridade da UFGD, os resultados do monitoramento do programa de integridade, complementados pelas análises de riscos implementadas pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), pelas informações dos canais de denúncias de possíveis irregularidades e da Comissão de Ética, Ouvidoria e Corregedoria e pelas recomendações da Auditoria Interna, devem ser considerados como insumo para a definição de ações para a atualização do Plano de Integridade (UFGD, 2022a).

A Tabela 18 apresenta os achados referentes ao item “Problemas de Agência” envolvendo as demandas da Ouvidoria e da Auditoria no âmbito da UFGD. Nesse contexto, verifica-se que o plano de ação daquela Universidade se mostra insuficiente para atendimento das demandas constantes nos relatórios de Ouvidoria e Auditoria. Assim, depreende-se que a UGI da UFGD, em parceria com as instâncias competentes, pode valer-se dos insumos descritos nos relatórios supracitados no sentido de elaborar um plano de ação contemplando os aspectos que carecem de melhoria.

## **Tabela 18**

### *Achados referentes ao item problemas de agência - UFGD*

<b>Demandas da Ouvidoria</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adequações da sala da Ouvidoria para garantir acessibilidade às pessoas com mobilidade reduzida e privacidade aos seus usuários (UFGD, 2022b);</li> <li>2. Existência de manifestações pendentes que demandam esforços adicionais para que sejam solucionadas haja vista se tratar de situações complexas envolvendo grande quantidade de documentos para análise (UFGD, 2022b);</li> <li>3. Destinação legal de novas atribuições para as ouvidorias, principalmente por conta de não ser acompanhada do aumento da força de trabalho, a exemplo da responsabilidade das ouvidorias na condução dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos (UFGD, 2022b); e</li> <li>4. De ordem técnica, a sistematização de métodos de resolução pacífica de conflitos, como a mediação e a conciliação (UFGD, 2022b).</li> </ol>
<b>Tratamento dos Riscos envolvendo</b>	- Ações previstas no plano de integridade (UFGD, 2022a).

<b>a Ouvidoria</b>	(i) Monitoramento do cumprimento das normas de transparência pela UFGD; e (ii) Apresentação de relatório de denúncias de conflito de interesses.
	- A ação Avaliação do processo de “Planejamento” da UFGD, com o objetivo de avaliar a implantação da gestão de riscos na UFGD não foi realizada. A referida ação foi integralmente reprogramada para o PAINT/2023, considerando o seguinte (UFGD, 2022c):
<b>Recomendações da Auditoria</b>	(i) a aprovação do Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal da Grande Dourados, por meio da Portaria n. 436/2022, da Reitoria da UFGD, bem como mudança da Gestão da Universidade, com posse da nova Reitoria para o período de 2022-2026;  (ii) as alterações administrativas ocorridas; e  (iii) a relevância do tema em face dos riscos já identificados.
<b>Tratamento das Recomendações da Auditoria</b>	- Ação prevista no plano de integridade (UFGD, 2022a): (i) Apresentação do relatório gerencial do monitoramento das recomendações de auditoria.

*Nota.* Fonte: Elaborada a partir das informações constantes no plano de integridade da UFGD, UFGD, 2022a; Relatório Trienal de Gestão da Ouvidoria - 2020-2022, UFGD, 2022b; e Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAIN 2022, UFGD, 2022c.

A Tabela 19 apresenta os achados referentes ao item “Problemas de Agência” da UFCAT. Nesse sentido, por meio de busca sistemática na Internet, verificou-se que a Resolução Consuni n. 27/2018 que estabelece orientações para a atuação da Ouvidoria no âmbito da UFG, atualmente também se encontra em vigor na UFCAT (UFCAT, 2024a). Ademais, verificou-se que a UFCAT não possui até o presente momento nenhuma auditoria, e, ainda se encontra em processo de transição, sendo tutelada pela UFG (UFCAT, 2024b). Dessa forma, resta prejudicada a análise dos relatórios de ouvidoria e auditoria interna no âmbito da UFCAT.

**Tabela 19**

*Achados referentes ao item problemas de agência - UFCAT*

<b>Demandas da Ouvidoria</b>	- Verificou-se que a Resolução Consuni n. 27/2018 que estabelece orientações para a atuação da Ouvidoria no âmbito da UFG, atualmente também se encontra em vigor na UFCAT (UFCAT, 2024a).
<b>Recomendações da Auditoria</b>	- Verificou-se que a UFCAT não possui até o presente momento nenhuma auditoria, e, ainda se encontra em processo de transição, sendo tutelada pela UFG (UFCAT, 2024b).
<b>Riscos para a Integridade e Medidas para o seu Tratamento</b>	- Ações previstas no plano de integridade (UFCAT, 2020a).  1. Risco: Incapacidade de se confeccionar o Código de Ética no serviço público da UFCAT até o final do ano de 2020.

---

Ações: (i) Montagem de um Grupo de Trabalho de servidores da UFCAT para o auxílio necessário à CESP e à UGI; e (ii) Discussão e aprimoramento do texto no Conselho Universitário da UFCAT (CONSUNI) e posterior aprovação.

2. Risco: Não estruturação e capacitação da CPPAD para as apurações pertinentes ao resguardo da Gestão de Integridade até o final do ano de 2020.

Ações: (i) Seleção dos integrantes da CPPAD, junto aos perfis profissionais nos dossiês funcionais ou abertura de inscrições de voluntariado; e (ii) Busca de curso de capacitação coletiva junto à CGU.

3. Risco: Não divulgação de todos os fluxos dos processos de manutenção da integridade até o final do ano de 2020.

Ação: Montagem dos fluxos de processos de acordo com as necessidades de autuação dos Órgãos Responsáveis pela Gestão de Integridade, por previsões legais já existentes ou por analogia a outros órgãos da União.

4. Risco: Não adoção de todos os Sistemas do Governo Federal necessários para o bom funcionamento dos Órgãos Responsáveis pelas Funções da Integridade até o final do ano de 2020.

Ação: Contato direto com os órgãos da União responsáveis pela gerência dos sistemas necessários, para orientações sobre as adoções e utilizações.

5. Risco: Não elaboração e divulgação das campanhas necessárias para a realização das Funções de Integridade até o final do ano de 2020.

Ação: Coordenação de esforços dos Órgãos Responsáveis pela Gestão de Integridade para a mais célere e objetiva elaboração das campanhas de divulgação constantes, por meio de inserções de conceitos de Integridade na página eletrônica da UFCAT; uso das listas de distribuições de correios eletrônicos institucionais; etc.

6. Risco: Não criação dos Canais de Comunicação com o público usuário da UFCAT até o final do ano de 2020.

Ação: Viabilização da abertura dos canais de comunicação do público usuário com a Ouvidoria na página eletrônica da UFCAT, baseado no Projeto de Unificação dos Canais Digitais do Governo Federal ([gov.br](http://gov.br)).

---

*Nota.* Fonte: Elaborada a partir das informações constantes no plano de integridade da UFCAT, UFCAT, 2020a; UFCAT - Legislação, UFCAT, 2024a; UFCAT - Auditorias, UFCAT, 2024b.

A Tabela 19 apresenta os riscos para a integridade e medidas para o seu tratamento, no período de vigência do plano de integridade da UFCAT. Destaca-se que, além da inexistência dos relatórios de ouvidoria e de auditoria interna, o plano de integridade da UFCAT prevê que as ações indicadas sejam executadas até o final do ano de 2020. O documento traz em seu corpo informações acerca do seu monitoramento, bem como atualização periódica, sendo uma delas que a elaboração e aprovação do novo plano de integridade seria realizado no prazo “anual” (UFCAT, 2020a). Contudo, não se verificou versão atualizada do documento. Dessa forma, não se logrou êxito na busca de elementos nos relatórios de ouvidoria e auditoria interna frente às ações e/ou estratégias apontadas no plano de integridade da UFCAT, de interesse do principal.

De acordo com as informações constantes no plano de integridade da UFG, a Ouvidoria da UFG foi criada em 2003 e regulamentada em 2009, através da Resolução CONSUNI n. 03/2009, como um instrumento democrático de participação das comunidades interna e externa visando a promoção de melhoria dos serviços públicos

prestados por aquela Universidade. Ademais, o referido órgão é responsável por receber e dar tratamento, exclusivamente, às sugestões, elogios, solicitações de providências, reclamações e denúncias referentes à Universidade (UFG, 2020).

O plano de integridade da UFG ressalta ainda que, além de receber as manifestações, analisá-las e encaminhá-las aos órgãos competentes para tratamento, a Ouvidoria identifica situações irregulares, sugere melhorias e solicita providências, contribuindo no processo de busca de soluções para os problemas existentes no âmbito da Instituição (UFG, 2020).

Nesse contexto, o Relatório Anual da Ouvidoria 2022 da Universidade Federal de Goiás - UFG, relata que os últimos anos foram de consolidação daquele Órgão como canal de comunicação entre as comunicações interna e externa e a administração da UFG. No que se refere aos assuntos recorrentes no ano de 2022, a UFG utilizou o recurso de nuvem de palavras. Este tipo de gráfico é gerado a partir de uma extensa lista de palavras inseridas. Quanto mais vezes as palavras aparecem na lista de manifestações, maior ela será no gráfico. Dessa forma, na Figura 5, as palavras que aparecem maiores são assuntos de maior número de manifestações na Ouvidoria. Quanto menor a palavra, menos vezes foi protocolada alguma manifestação na Ouvidoria sobre aquele assunto (UFG, 2022a).

### Figura 5

*Nuvem de palavras - assuntos mais recorrentes - UFG*



Nota. Fonte: Recuperado de “Relatório Anual da Ouvidoria 2022”, UFG, 2022a, p. 17.

No que tange ao Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAIN - Exercício 2022, não foram localizados termos alusivos ao programa/plano de integridade da Universidade (UFG, 2022b). A Auditoria Interna destaca em seu Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna - PAINT - 2022 (UFG, 2022c, p. 10) que “A gestão de riscos na Universidade, a cargo da Comissão de Governança, Gestão de Riscos e Controles, instituída por meio da Portaria nº 86, de 08 janeiro de 2019, encontra-se em desenvolvimento”. Em outro trecho do PAINT aquele Órgão relata que “o mapeamento de risco da UFG ainda não está concluído” (UFG, 2022c, p. 15).

Cumprir destacar inexistência de um plano de ação referente aos riscos de integridade no plano de integridade publicado pela UFG. Nesse sentido, verificou-se que o documento faz menção à infraestrutura física da instituição, que necessita de regularização de edifícios junto aos órgãos públicos, visando à obtenção do alvará de funcionamento das edificações. Trata-se de processo que exige projetos atualizados de combate a incêndio aprovados junto ao Corpo de Bombeiros do Estado de Goiás e demanda intervenções físicas visando a adequação ou implantação das instalações existentes de combate a incêndio, bem como outros serviços complementares. Além disso, há a necessidade também de aprovação desses projetos, dependendo da destinação dos edifícios, na Prefeitura Municipal, órgãos ambientais e Vigilância Sanitária (UFG, 2020). A esse respeito, a UFG salienta que, “a não contratação de execução desses serviços envolve alto risco e escapam da governança orçamentária da instituição, majorando-se a probabilidade de acidentes que podem provocar incêndios” (UFG, 2022d, p. 7).

Nesse contexto a UFG destaca que embora a alta administração esteja comprometida com a resolução dos problemas, os recursos orçamentários dos últimos anos têm sido insuficientes para a contratação de todos os serviços. A UFG ressalta ainda que a não contratação de execução dos referidos serviços envolve alto risco. Dessa forma, as equipes de manutenção têm vistoriado constantemente as instalações elétricas, de incêndio e demais instalações, visando minimizar os riscos envolvidos (UFG, 2020).

Diante do exposto, verifica-se que a UFG tem desafios como: melhoria da infraestrutura física da instituição; mapeamento dos riscos, atualização do seu plano de integridade em conformidade com as orientações e normativos da CGU. Ademais a Universidade pode valer-se dos insumos constantes nos relatórios da Ouvidoria e Auditoria Interna na concepção de um plano de ação voltado para as demandas da sociedade (principal).

A Ouvidoria, no âmbito da UFJ, foi instituída por desmembramento da UFG, designando uma assistente em administração para o encargo de ouvidora. A Portaria nº 064/2020, do Gabinete da Reitoria, regulamentou o ato administrativo. Nesse contexto, cumpre destacar as competências da Ouvidoria, a saber: receber e dar tratamento às manifestações, sugestões, elogios, reclamações e denúncias de supostas irregularidades praticadas contra a Administração Pública, além de acompanhar ativamente o deslinde de respostas. Dessa forma, caracteriza-se como um canal de comunicação direta entre o cidadão, a comunidade interna e a Instituição (UFJ, 2022).

Importa consignar que, em virtude do processo de estruturação e emancipação que se encontra a UFJ, a CAA exerce as atividades inerentes aos seguintes órgãos similares à UFG: Setor de Convênios; Coordenação de Processos Administrativos; Auditoria Interna; Gestora do Programa de Integridade (UFJ, 2021a). Dessa forma, depreende-se que a UFJ ainda não disponibilizou seus relatórios de auditoria interna, restando prejudicado a análise dos referidos documentos.

A Tabela 20 apresenta os achados referentes ao item “Problemas de Agência” da UFJ. Nesse contexto, verifica-se que o plano de ação da Universidade contemplou apenas dois processos, a saber: (i) Concurso público para carreira do Magistério Superior e (ii) *Fake News*. Assim, depreende-se que as ações elaboradas pela UGI da UFJ se mostram insuficientes diante das demandas constantes no relatório da Ouvidoria e no Relato Integrado de Gestão 2021.

Diante do exposto, verifica-se que a UFJ tem desafios pela frente, a saber: estruturação da Instituição tendo em vista o desmembramento da tutora UFG; mapeamento dos riscos; e atualização do seu plano de integridade em conformidade com as orientações e normativos da CGU. Ademais, a Universidade pode valer-se dos insumos constantes nos relatórios da Ouvidoria e das demais instâncias competentes visando a elaboração de um plano de ação voltado para as demandas da sociedade (principal).

## **Tabela 20**

### *Achados referentes ao item problemas de agência - UFJ*

<b>Demandas da Ouvidoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafios enfrentados no ano de 2022 (UFJ, 2022):</li> <li>1. Troca de ouvidor e com falta de recursos;</li> <li>2. Espaço físico; e</li> <li>3. Equipe.</li> <li>- Propostas para o ano de 2023 (UFJ, 2022):</li> <li>1. Atualizar os fluxos da unidade Ouvidoria;</li> <li>2. Ampliar a divulgação dos serviços prestados pela Ouvidoria;</li> </ul>
------------------------------	--

	<p>3. Elaborar documento de Código de ética (ou de conduta) da Ouvidoria;</p> <p>4. Mapear e divulgar uma lista de competências desejáveis para a Ouvidoria; e</p> <p>5. Mapear e formalizar os processos da Ouvidoria.</p>
<b>Recomendações da Auditoria</b>	- A UFJ ainda não disponibilizou seus relatórios de auditoria interna.
<b>Riscos para a Integridade e Medidas para seu Tratamento</b>	<p>- Ações previstas no plano de integridade (UFJ, 2020).</p> <p>1. Processo: Concurso público para carreira do Magistério Superior</p> <p>Ações: (i) Implementação de setor específico ligado a pro-pessoas (Criação da coordenação de acompanhamento e avaliação de concursos - Caac); (ii) Definição de regras e procedimentos para suporte na confecção de editais; (iii) Criação do manual de conduta ética em processos seletivos com a definição de regras para composição da banca; e (iv) Definição de informações a serem pesquisadas e metodologia a ser adotada na pesquisa sobre vínculos entre candidatos e membros da banca.</p> <p>2. Processo: <i>Fake News</i></p> <p>Ações: (i) Criação de uma campanha formativa de combate a <i>fake news</i>; e (ii) Incluir os riscos da disseminação de <i>fake news</i> no protocolo de comunicação institucional.</p>
<b>Gestão de Riscos e Controles Internos</b>	<p>- Os principais riscos da UFJ, que afetam diretamente o crescimento e o desenvolvimento de ações futuras da Instituição, estão relacionados com (UFJ, 2021a):</p> <p>(i) os cortes orçamentários; e</p> <p>(ii) a falta de recursos humanos.</p> <p>- Impactos advindos da pandemia que afetaram o cumprimento dos objetivos financeiros, ocasionando problemas como o atraso no pagamento de fornecedores, tais como (UFJ, 2021a):</p> <p>(i) os atrasos no orçamento;</p> <p>(ii) a liberação tardia da Lei Orçamentária Anual (LOA); e</p> <p>(iii) as medidas como o contingenciamento de verba do governo.</p>

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações constantes no plano de integridade da UFJ, UFJ, 2020; Relato Integrado de Gestão 2021, UFJ, 2021a; e Relatório de Gestão da Ouvidoria - 2022, UFJ, 2022.

Importa destacar o relatório da Ouvidoria da UFMT referente ao biênio 2021-2022. Segundo aquela Instância, o objetivo do relatório consiste em ofertar informações e análises que possibilitem avaliar a atuação da ouvidoria no acolhimento das demandas recebidas, além de apresentar ações, soluções e propostas visando aperfeiçoar o atendimento aos cidadãos e melhorar a qualidade dos serviços prestados pela UFMT por meio de suas unidades administrativas e acadêmicas (UFMT, 2023b).

No que tange à atuação da Auditoria Interna da UFMT, cumpre destacar os apontamentos daquela Instância quanto à Análise Consolidada acerca do Nível de Maturação dos Processos de Governança, Gerenciamento de Risco e Controles Internos (UFMT, 2020). Ademais, aquela Auditoria apontou a necessidade de se desenvolver a transparência ativa, principalmente em relação à disponibilização do acesso ao inteiro teor dos processos eletrônicos que documentam as licitações e execuções de contratos (UFMT, 2020).

Ressalta-se ainda os seguintes objetos auditados por aquela Instância: (i) avaliação da implantação da gestão de riscos; (ii) avaliação do controle sobre os riscos de fraude,

erro etc. no ingresso por cotas e a conformidade das apurações realizadas; e (iii) treinamento - capacitar a Pró-reitoria de Planejamento (Proplan) sobre gestão de riscos, na prática (UFMT, 2021).

A Tabela 21 apresenta os achados referentes ao item “Problemas de Agência” da UFMT. Nesse sentido, verificou-se convergência entre o plano de ação da UFMT e os apontamentos nos relatórios de ouvidoria e auditoria, a exemplo do evento de risco que diz respeito à baixa utilização dos dados gerados pela Ouvidoria para aprimoramento de processos e melhoria da Gestão com as seguintes ações previstas: (a) apresentar relatórios trimestrais e anual à Administração Superior com as atividades desenvolvidas pela Ouvidoria da UFMT e propostas para aprimoramento da gestão; e (b) divulgar *ranking* das entidades com maior incidência de reclamação dos usuários (UFMT, 2019).

Outra convergência observada diz respeito aos seguintes eventos de risco: (i) não deliberar tempestivamente e adequadamente sobre o Plano de Gestão de Riscos, cuja ação prevista consiste na participação dos membros ou substitutos em capacitação de gestão de riscos; e (ii) assédio moral contra demais servidores e alunos, cuja ação prevista compreende as campanhas preventivas e de divulgação dos canais de denúncia (UFMT, 2019).

Importa destacar que o plano de integridade da UFMT está desatualizado. Nesse sentido, verifica-se que os relatórios de Ouvidoria e Auditoria Interna daquela Universidade se constituem em insumos para definição de ações visando atualização do seu plano de integridade de modo a atender as demandas da sociedade (principal).

## Tabela 21

### *Achados referentes ao item problemas de agência - UFMT*

<b>Sugestões/ Recomendações da Ouvidoria</b>	<p>- Temas e sugestões/recomendações (UFMT, 2023b):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agente Público: que sejam intensificados os mecanismos de controle e monitoramento a fim de coibir o acúmulo de cargos, salários ou funções, que de algum modo possam trazer prejuízos para a UFMT;</li> <li>2. Assédio moral e sexual: sugere-se intensificar, junto à comunidade acadêmica da UFMT, ações de sensibilização, capacitação, prevenção e tratamento do assédio, garantindo os recursos necessários a essas atividades;</li> <li>3. Atendimento: que seja observado e respeitado as diretrizes elencadas no Art. 5º da Lei nº 13.460/2017, que dispõe acerca da adequada prestação dos serviços públicos;</li> <li>4. Certificado ou Diploma: que seja intensificado medidas necessárias para celeridade na emissão de certificados e diplomas, especialmente no âmbito dos cursos de especialização; que seja disponibilizado na Carta de Serviços, o serviço referente à revalidação de diploma médico;</li> <li>5. Concurso: que sejam aprimorados os canais de atendimento ao candidato seguido as diretrizes dispostas no Art. 5º da Lei nº 13.460/2017;</li> </ol>
--	--

	<p>6. Conduta Docente: que seja observado e respeitado o Plano de Ensino; o Código de Ética Profissional da UFMT e as diretrizes da Lei nº 13.460/2017;</p> <p>7. COVID -19: que sejam observadas e respeitadas as recomendações do Comitê de Prevenção à COVID-19 da UFMT;</p> <p>8. Dados Pessoais - LGPD: que sejam observadas e respeitadas as diretrizes da Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD), bem como as recomendações do Comitê Gestor de Proteção de Dados - CGPD/UFMT, a fim de conferir a proteção dos direitos fundamentais de liberdade e de privacidade dos usuários da UFMT;</p> <p>9. Frequência de Servidores: que se intensifiquem as medidas de controle de frequência dos servidores nos termos da Lei;</p> <p>10. Infraestrutura e Fomento: que seja aprimorada a metodologia utilizada para estabelecer a prioridade de atendimento dos serviços de manutenção; que seja estabelecido cronograma mensal de limpeza dos espaços internos da UFMT, especialmente espaços administrativos e gabinetes de trabalho de docentes; que os usuários da UFMT - servidores, terceiros e alunos - a) utilizem adequadamente os serviços, procedendo com urbanidade e boa-fé, b) prestem as informações pertinentes ao serviço prestado quando solicitadas; c) colaborem para a adequada prestação do serviço; e d) - preservem as condições dos bens públicos por meio dos quais lhe são prestados os serviços nos termos do Art. 8º da Lei nº 13.460/2017;</p> <p>11. Recursos Humanos: que sejam aprimorados os canais de atendimento da Coordenação de Assistência Social e Saúde do Servidor (CASS) a fim de conferir o respeito aos direitos básicos dos usuários dos serviços públicos nos termos da Lei nº 13.460/2017;</p> <p>12. Serviços e Sistemas: que sejam aprimorados os canais de atendimento, especialmente nos departamentos de tecnologia da informação dos campi do interior, a fim de conferir o respeito aos direitos básicos dos usuários dos serviços públicos nos termos da Lei nº 13.460/2017;</p> <p>13. Sistema de Seleção Unificada (SISU): promover campanhas que coíbam o uso oportunista das cotas universitárias da UFMT, bem como aprimorar os mecanismos de verificação de documentos e processo de heteroidentificação a fim de assegurar a justiça social das cotas nos termos da Lei nº 12.711/2012; e</p> <p>14. Transparência Ativa: que sejam intensificadas ações que aprimorem a transparência ativa da UFMT, nomeadamente quanto às informações básicas de atendimento das unidades administrativas e acadêmicas em suas <i>webpages</i>; que adote medidas suficientes a garantir que a Carta de Serviços esteja sempre atualizada na Página do GoV.BR, em respeito à Lei nº 12.711/2012.</p> <hr/> <p>- Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna 2020, (UFMT, 2020):</p> <p>1. Análise Consolidada acerca do Nível de Maturação dos Processos de Governança, Gerenciamento de Risco e Controles Internos.</p> <p>(i) aprimorar o componente ‘monitoramento’ referente aos controles internos da gestão;</p> <p>(ii) quanto ao gerenciamento de riscos, enfatizou-se que precisa ser otimizada a supervisão feita pelo Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles, o registro de informações e o monitoramento contínuo; e</p> <p>(iii) em relação à governança, ressaltou-se a necessidade de se fortalecer o programa de integridade na Universidade, sobretudo por meio da criação da UGI.</p> <p>2. Necessidade de se desenvolver a transparência ativa, principalmente em relação à disponibilização do acesso ao inteiro teor dos processos eletrônicos que documentam as licitações e execuções de contratos, autuados via SEL, e à atualização das informações no Sistema de Transparência Ativa (STA), recomendada pela Autoridade de Monitoramento da LAI.</p> <hr/> <p>- Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna 2021, (UFMT, 2021):</p> <p>1. Avaliação da implantação da gestão de riscos, cujos achados são os seguintes:</p> <p>(i) ação insuficiente do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles;</p> <p>(ii) registro desatualizado e inefetivo; e</p> <p>(iii) monitoramento inadequado.</p> <hr/>
--	---

**Recomendações da Auditoria**

	<p>2. Avaliação do controle sobre os riscos de fraude, erro etc. no ingresso por cotas e a conformidade das apurações realizadas.</p> <p>3. Treinamento - capacitar a Pró-reitoria de Planejamento (Proplan) sobre gestão de riscos, na prática.</p>
<p><b>Riscos levantados e Medidas de Tratamento</b></p>	<p>- Ações previstas no plano de integridade (UFMT, 2019).</p> <p>1. Subprocesso/Atividade: Atuação dos servidores da CEP/PPAD. Evento de risco: Obtenção de informações privilegiadas para uso diverso. Ações: (i) Utilização de termo de compromisso aos que tomarem posse; e (ii) Alteração da resolução para que se fixe impedimentos de participação dos membros da Comissão em eleições internas na UFMT.</p> <p>2. Subprocesso/Atividade: Execução e Monitoramento de Auditoria Interna. Evento de risco: Sujeitar à pressão interna ou externa ilegal ou antiética de superior ou do auditado. Ação: Aumentar o número de reuniões com o Conselho Diretor (atualmente só se faz uma - para apresentação do PAINT e RAIN). </p> <p>3. Subprocesso/Atividade: Assessoramento à alta gestão (AUDIN). Evento de risco: Realizar análise com parcialidade. Ação: Protocolizar todos os assessoramentos.</p> <p>4. Subprocesso/Atividade: Atuação da Ouvidoria. Evento de risco: Atuação fora das melhores práticas de Ouvidoria. Ação: Atualizar o Regimento Interno considerando as melhores práticas de Ouvidoria.</p> <p>5. Subprocesso/Atividade: Assessoramento (Ouvidoria). Evento de risco: Baixa utilização dos dados gerados pela Ouvidoria para aprimoramento de processos e melhoria da Gestão. Ações: (i) Apresentar relatórios trimestrais e anual à Administração Superior com as atividades desenvolvidas pela Ouvidoria da UFMT e propostas para aprimoramento da gestão; e (ii) Divulgar <i>ranking</i> das entidades com maior incidência de reclamação dos usuários.</p> <p>6. Subprocesso/Atividade: Deliberar sobre os atores e atribuições na execução do Plano de Gestão de Riscos. Evento de risco: Não deliberar tempestivamente e adequadamente sobre o Plano de Gestão de Riscos. Ação: Participação dos membros ou substitutos em capacitação de gestão de riscos.</p> <p>7. Subprocesso/Atividade: Monitorar o cumprimento do Plano de Gestão de Riscos. Evento de risco: Não monitorar tempestivamente o cumprimento do Plano de Gestão de Riscos. Ação: Envio anual do Plano de Riscos atualizado à Auditoria Interna.</p> <p>8. Subprocesso/Atividade: Atuação dos servidores: Técnicos Administrativos e Docentes. Evento de risco: Assédio moral contra demais servidores e alunos. Ação: Campanhas preventivas e de divulgação dos canais de denúncia.</p> <p>9. Subprocesso/Atividade: Atuação dos servidores: Técnicos Administrativos e Docentes. Evento de risco: Não cumprimento da jornada de trabalho. Ações: (i) Adoção de nova sistemática de controle de frequência para os servidores técnicos administrativos; e (ii) Revisão dos normativos internos sobre encargos didáticos.</p> <p>10. Subprocesso/Atividade: Atuação dos servidores: Técnicos Administrativos e Docentes. Evento de risco: Uso indevido e desvirtuado de recursos/materiais públicos. Ação: Campanhas preventivas sobre o uso do patrimônio público e responsabilizações.</p>

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações constantes no plano de integridade da UFMT, UFMT, 2019; Relatório Anual de Gestão de Ouvidoria - Biênio: 2021-2022, UFMT, 2023b; Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna 2020, UFMT, 2020; e Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna 2020, UFMT, 2021.

Importa consignar o Relatório Anual de Gestão da Ouvidoria - 2021 da UFMS. De acordo com aquela Instância, o referido Relatório contém os resultados obtidos no ano de 2021 e seus dados, indicadores e recomendações para nortear ações estratégicas de combate às questões sistêmicas, visando promover benefícios à Comunidade Universitária (UFMS, 2021a).

A Ouvidoria da UFMS salienta que, além das atribuições legais de sua competência, no ano de 2021 foram realizadas as seguintes ações adicionais: atualização da Carta de Serviços da UFMS; organização e estruturação do Conselho de Usuários de Serviços Públicos; modelo de maturidade em ouvidoria pública (realização de autodiagnóstico e comunicação do nível alvo para a CGU); transparência da atuação da Ouvidoria; orientações aos setores; pedidos de complementação e orientações aos usuários; incentivo à participação em pesquisa de satisfação; controle de demandas e relatórios; e capacitação dos servidores da Ouvidoria (UFMS, 2021a).

A Auditora Interna da UFMS destaca seu apoio técnico por meio de assessoria e consultoria em diversos temas, a saber: (i) mapeamento de riscos - no assessoramento e orientação no mapeamento dos macroprocessos das unidades; (ii) orientações sobre a implantação do Conselho de Usuários; (iii) Política de Privacidade e Proteção de Dados; e (iv) apoio técnico aos Comitês de Governança (UFMS, 2021b).

Além disso, aquela Auditoria enfatiza que o fortalecimento dos controles internos da Universidade vem aumentando gradativamente ao longo dos anos, decorrente de vários processos internos, inclusive por meio das recomendações emitidas. Nesse sentido, o nível de aprendizado organizacional, diante dos preceitos da transparência, responsabilidade social, responsabilização do agente público e ética administrativa tem sido evidenciado, sobretudo no decorrer dos mais recentes exercícios (UFMS, 2021b).

A Tabela 22 apresenta os achados referentes ao item “Problemas de Agência” da UFMS. Nesse sentido, verificou-se congruência entre o plano de ação da UFMS e os apontamentos nos relatórios das Instâncias de Integridade refletindo as demandas da sociedade (principal). Destaca-se que a décima ação do plano de integridade da Universidade prevê a expansão dos canais de comunicação com a sociedade mediante o incentivo à participação de servidores, estudantes e usuários de serviços públicos no Conselho de Usuários de Serviços Públicos e a divulgação da Carta de Serviços ao Usuário no portal da Universidade (UFMS, 2022a, p. 44).

Tabela 22

## Achados referentes ao item problemas de agência - UFMS

<b>Sugestões/ Recomendações da Ouvidoria</b>	<p>- Temas e sugestões/recomendações (UFMS, 2021a):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carta de Serviços ao Usuário: atualizar a Carta de Serviço ao Usuário constando informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados e estabelecendo o padrão de qualidade de atendimento, conforme estabelecido na Lei n. 13.460/2017, no Decreto n. 9.094/2017 e no Decreto n. 9.492/2018;</li> <li>2. Conduta docente: a fim de reduzir as demandas relativas à conduta docente, uma das sugestões apresentadas pela Ouvidoria consiste na capacitação dos servidores e elaboração de cartilha contendo os principais comportamentos sadios e nocivos em sala de aula, com embasamento no Código de Ética Profissional dos Servidores da UFMS e no Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal;</li> <li>3. Conflitos interpessoais com servidores técnico-administrativos em educação: a fim de reduzir as demandas relativas à conduta técnico-administrativa, a Ouvidoria apresenta as seguintes sugestões: (i) treinamento sobre o atendimento de qualidade à Comunidade Universitária e sobre diversidade; e (ii) adoção de procedimentos operacionais padrão a serem utilizados em todas as secretarias acadêmicas, com intuito de padronizar os processos e evitar falhas e atrasos na entrega de documentos;</li> <li>4. Demandas oriundas dos estudantes: a fim de reduzir as demandas oriundas do público discente, uma das sugestões apresentadas pela Ouvidoria consiste em apresentar a todos os calouros, a cada semestre, cartilha com dados e informações sobre a vida acadêmica, pautados pelo regulamento discente e código de ética, bem como informá-los quanto aos seus direitos e deveres;</li> <li>5. Atualizações dos <i>sites</i> e telefones: recomenda-se a verificação e atualização constantes dos portais eletrônicos da Ouvidoria para que constem informações atualizadas e de fácil acesso;</li> <li>6. Cotas, bolsas e auxílios estudantis: recomenda-se que as ações sejam reforçadas a fim de evitar fraudes no acesso à Universidade pelas cotas, bem como na obtenção de bolsas e auxílios estudantis; e</li> <li>7. Acesso à informação: Recomenda-se que as unidades verifiquem quais são os assuntos recorrentes nas manifestações direcionadas a estas e que disponibilizem tais informações em transparência ativa, a fim de reduzir o quantitativo de demandas via SIC.</li> </ol>
<b>Avaliações/ Recomendações da Auditoria</b>	<p>- A avaliação da governança institucional da UFMS, e o acompanhamento dos levantamentos do TCU sobre o assunto, bem como nas áreas de integridade e riscos à corrupção, reforçaram a importância de amadurecer os mecanismos de governança implantados na Universidade, e culminaram na publicação dos seguintes normativos (UFMS, 2021b):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(i) a Resolução CD n. 122/2021, que dispõe sobre o Plano de Governança Institucional no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;</li> <li>(ii) a Resolução COUN n° 134/2021, que instituiu a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, o Programa de Integridade e a Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção que tem por objetivo estabelecer os princípios, diretrizes, responsabilidades e competências para a implantação da gestão de integridade, riscos e controles internos, com o propósito de fomentar a credibilidade institucional, garantindo segurança na consecução da sua missão, da continuidade e sustentabilidade dos serviços prestados à sociedade; e</li> <li>(iii) a Resolução CD n° 206/2021, que aprovou o Plano de Integridade, estabelecendo medidas de tratamento de riscos à integridade no âmbito da Universidade.</li> </ol>
<b>Ações previstas no Plano de Integridade</b>	<p>- Ações previstas no plano de integridade da UFMS em consonância com as ações propostas no PNPC e com os mecanismos de prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento (UFMS, 2022a):</p>

---

#### 1. Mecanismo de Prevenção

Ação 1: Promover ações de conscientização sobre ética e integridade.

Ação 2: Promover comportamento ético e íntegro da alta administração.

Ação 3: Fortalecer a política de prevenção de conflitos de interesse e variação de patrimônio de servidores.

Ação 4: Estabelecer um sistema de decisões com poderes balanceados e segregação de funções.

Ação 5: Fortalecer a política e plano de prevenção e combate à fraude e corrupção.

Ação 6: Estabelecer e adotar práticas de gestão de pessoal capazes de prevenir a ocorrência de fraude e corrupção.

Ação 7: Fortalecer as práticas de gestão de relacionamento da UFMS com instituições e pessoas fornecedoras de bens e serviços.

Ação 8: Estabelecer processo de gerenciamento de riscos e instituir mecanismos de controle interno para a prevenção e o combate à fraude e corrupção.

Ação 9: Promover a cultura da transparência.

Ação 10: Expandir os canais de comunicação com a sociedade.

Ação 11: Promover a cultura da prestação de contas e responsabilidade pela governança e gestão.

#### 2. Mecanismo de Detecção

Ação 12: Implementar controles para detectar indícios de casos de fraude e corrupção nos registros de suas atividades.

Ação 13: Fortalecer os canais de denúncias.

Ação 15: Estabelecer procedimentos de análise de admissibilidade das denúncias recebidas.

Ação 16: Fortalecer as práticas de avaliação dos controles preventivos contra a fraude e corrupção.

Ação 17: Promover práticas para avaliar a cultura e gestão da ética e da integridade.

Ação 18: Estabelecer sistemática de divulgação de relatórios de auditoria que tratam de fraude e corrupção.

#### 3. Mecanismo de Investigação

Ação 19: Estabelecer um Plano de Resposta à fraude e corrupção.

Ação 20: Instituir critérios para estabelecer equipe de investigação interna.

#### 4. Mecanismo de Correção

Ação 21: Implementar processo de trabalho para a correção de ilícitos éticos e administrativos.

Ação 22: Implementar processo de trabalho para a correção de ilícitos cíveis e penais.

#### 5. Monitoramento

Ação 23: Implementar rotina de monitoramento das ações de combate à fraude e corrupção por indicadores de desempenho.

Ação 24: Implementar rotina periódica de avaliação do desempenho dos controles adotados contra fraude e corrupção.

---

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações constantes no plano de integridade da UFMS, UFMS, 2022a; Relatório Anual de Gestão - 2021 - Ouvidoria UFMS, UFMS, 2021a; Relatório anual das atividades da Auditoria Interna Governamental da UFMS - 2021, UFMS, 2021b.

### 4.2.3 Assimetria de Informações

Uma das principais fontes de conflito na Teoria da Agência é a assimetria de informações. De acordo com Machado, Fernandes e Bianchi (2016), a informação incompleta que o principal possui gera a assimetria informacional, haja vista que o agente está atuando nas atividades organizacionais e com isso possui mais informação que o

principal. Nesse sentido, o presente trabalho investigou quais as IFES que apontam mais informações em seus planos de integridade, cujo resultado é apresentado na Tabela 23.

**Tabela 23**

*Assimetria de informações - Planos de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Códigos</b>	<b>Referências</b>	<b>Modificado em</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Nº páginas</b>
PDF	1_UnB	12	249	28/01/2024 17:14	MM	58
PDF	2_UFGD	12	151	28/01/2024 17:14	MM	26
PDF	3_UFCAT	10	53	29/01/2024 16:50	MM	8
PDF	4_UFG	11	143	29/01/2024 16:50	MM	60
PDF	5_UFJ	12	273	28/01/2024 17:14	MM	91
PDF	6_UFMT	12	103	28/01/2024 17:14	MM	13
PDF	7_UFMS	11	237	28/01/2024 17:14	MM	51

*Nota:* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

A Tabela 23 mostra as referências alusivas às informações dos planos de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste. Observa-se que o Plano de Integridade da UFJ demonstrou o maior número de referências, totalizando 273 menções, seguido da UnB com 249 referências. Já a UFCAT demonstrou o menor número, ou seja, 53 citações.

Importa destacar que o plano de integridade da UnB não apresentou o maior número de referências no *software* NVivo e não foi o documento com maior número de páginas. Entretanto, a Universidade de Brasília foi a universidade que mais apresentou informações em seu plano de integridade. Elaborado em um formato dinâmico, o documento disponibiliza *links* que possibilita o conhecimento em detalhes do programa de integridade da UnB, a exemplo da primeira versão do Plano de Integridade (2019-2021), do Relatório Plano de Integridade UnB - Ano 2019, do Plano de Divulgação do Programa de Integridade da UnB, do Relatório Plano de Integridade UnB - Ano 2020 e do Relatório Plano de Integridade UnB - Ano 2021 (UnB, 2022b).

Além disso, os relatórios publicizados pela Universidade “se comunicam”, guardando coerência quanto às informações sobre o seu programa de integridade. A título de exemplo, convém citar o Relatório de Gestão da UnB que faz referência às recomendações da auditoria interna, já contempladas no Plano de Integridade 2022-2026, no sentido de incluir indicadores e metas para o monitoramento e, também, realizar palestras e capacitações por temática (UnB, 2022e).

O plano de integridade da UnB apresenta informações sobre a primeira versão do plano de integridade (2019-2021), contextualizando sobre os desafios enfrentados, a exemplo da pandemia de Covid-19, bem como as ações previstas no plano de integridade e que foram realizadas pelas áreas responsáveis (UnB, 2022b).

No que tange à caracterização da UnB, o documento detalha o ambiente de atuação e finalidades, a estrutura organizacional, as principais competências da Reitoria, Vice-reitoria e dos Decanatos, os macroprocessos de apoio e finalísticos e a governança na UnB. Além disso, o documento contempla informações acerca do Planejamento Institucional e Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022, contendo *links* para acesso a documentos complementares sobre a temática de Planejamento Institucional (UnB, 2022b).

O plano de integridade da UnB apresenta as informações sobre o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), Unidade Gestora da Integridade (UGI) na UnB, e demais instâncias de Integridade na UnB, a saber: Ouvidoria (OUV), Auditoria Interna (AUD), Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), Comissão de Ética da UnB, Coordenação de Processo Administrativo Disciplinar (CPAD) e Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) (UnB, 2022b).

O plano de integridade da UnB explana o tópico “Gerenciamento de Riscos”, detalhadamente, com a indicação de etapas, abarcando o contexto, a identificação, análise, a resposta, o tratamento e o monitoramento dos riscos à integridade. Ademais, foram apresentados os riscos à integridade identificados pelas unidades responsáveis (CPAD, Comissão de Ética, DGP e OUV). Os riscos foram analisados, avaliados e sistematizados quanto à probabilidade de ocorrência e ao impacto e consequências. Foram também mapeadas as ações preventivas ou mitigadoras, a forma de implementação e os prazos estabelecidos para o tratamento dos riscos, considerando o apetite e a tolerância aos riscos da Instituição (UnB, 2022b).

Por fim, são apresentadas informações sobre o monitoramento do plano de integridade da Universidade. Nesse sentido, o documento destaca que o relatório de monitoramento do plano de integridade 2022-2026 terá periodicidade anual, demonstrando os resultados alcançados nos indicadores e metas e será apreciado pelo Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade da UnB. A etapa de monitoramento permitirá a revisão e os ajustes necessários em todos os elementos constantes no Plano. O documento preconiza ainda que as metas estão previstas até o ano de 2023, ano em que serão revisados todos os eventos de riscos, ações e metas para os

anos de 2024, 2025 e 2026. Além disso, são apresentadas informações sobre os indicadores para acompanhamento das ações propostas (UnB, 2022b).

A UFGD apresenta em seu plano de integridade as informações sobre a Instituição, a saber: as principais competências e serviços prestados; estrutura regimental; setor de atuação e principais parcerias e; e missão, visão, valores institucionais e diretrizes do Planejamento Estratégico. A Universidade destaca ainda os principais instrumentos legais internos, bem como a situação das unidades e instrumentos de integridade, tais como regimento interno, código de ética, plano de capacitação interna, portarias etc. (UFGD, 2022a).

O plano de integridade da UFGD apresenta os principais instrumentos e respectivas estruturas vigentes na Universidade, relacionados à área de integridade, incluindo os sistemas eletrônicos de monitoramento disponibilizados pela CGU, quais sejam: Acesso à Informação - LAI; Auditoria, Ouvidoria; Corregedoria, Comissão de Ética; Conflito de interesses; Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). Cumpre destacar que o CGRC foi designado como Unidade de Gestão da Integridade (UGI), passando também a ser responsável por coordenar a estruturação, execução e monitoramento do programa de integridade no âmbito da Universidade (UFGD, 2022a).

Para a identificação dos riscos prioritários, a UFGD baseou-se nos riscos relevantes constantes na publicação do Manual para Implementação de Programas de Integridade da CGU (2017) e os processos relacionados a esses riscos. O processo de análise e avaliação de riscos foi realizado por meio da atribuição das variáveis de probabilidade e impacto do risco e posterior elaboração do Mapa de Calor, utilizando-se a matriz 5x5 (UFGD, 2022a).

De acordo com o plano de integridade da UFGD, as ações de promoção de integridade na Universidade seguirão as premissas básicas de prevenção e monitoramento. No âmbito da prevenção, as ações estarão dispostas inicialmente na etapa de identificação, análise e tratamento dos riscos prioritários. Já na premissa de monitoramento incluem-se as medidas de tratamento dos riscos à integridade, as iniciativas de capacitação de líderes e colaboradores, as medidas de fortalecimento das instâncias relacionadas à temática e os meios de comunicação e reporte utilizados pelo Programa. Por fim, a UFGD manifesta que as atividades de monitoramento do seu programa de integridade objetiva que ele seja constantemente reavaliado e adequado para contínuo aperfeiçoamento de sua estrutura de prevenção, detecção e remediação de atos ilícitos. A revisão do plano de integridade indica periodicidade “anual” (UFGD, 2022a).

Contudo, ainda não se verificou a versão atualizada do documento no *website* da Instituição.

Dentre os planos de integridade estudados, o documento da UFCAT é o que disponibiliza menos informações. O documento possui apenas oito páginas e a maior parte do seu conteúdo é composto por quadros e figuras. Em seu primeiro item, a UFCAT discorre sobre a identificação da Instituição, destacando sua criação por desmembramento da UFG (UFCAT, 2020a).

As ações de estabelecimentos da gestão de integridade da UFCAT estão resumidas em uma tabela constando as funções de integridade, órgãos responsáveis, instrumentalizações e observações. O documento apresenta ainda os fluxos dos principais processos de gestão da integridade, a saber: Ouvidoria, Corregedoria e Comissão de Ética. Os riscos para a integridade e medidas para seu tratamento estão sintetizados em uma tabela contendo os seguintes dados: riscos, probabilidade, impacto, nível, tipo de tratamento, ações e controles externos (UFCAT, 2020a).

O plano de integridade da UFCAT traz em seu corpo informações sobre o monitoramento e a atualização periódica do documento, a saber: monitoramento, mecanismos, órgãos responsáveis e prazos. Nesse sentido, o documento prevê que a avaliação sobre a aplicação das medidas de integridade na instituição estará a cargo de todos os órgãos responsáveis pela gestão da integridade e utilizará boletins trimestrais, relatórios semestrais e questionários anuais aplicados aos representantes instituídos da Reitoria, Pró-Reitorias, unidades acadêmicas e demais órgãos (UFCAT, 2020a).

A UFCAT destaca ainda que a avaliação dos riscos à integridade estará a cargo da UGI e valer-se-á dos seguintes mecanismos/prazos: (i) análise do cumprimento das tratativas propostas no atual programa de integridade a ser realizada semestralmente; e (ii) avaliação escalonada dos riscos à integridade por órgão da instituição a ser realizada anualmente. Por fim, a elaboração e aprovação do novo plano de integridade está a cargo da UGI e está prevista para ser realizada anualmente (UFCAT, 2020a). Contudo, não se verificou versão atualizada do documento.

O tópico introdutório do plano de integridade da UFG contextualiza a respeito da sua origem, criação, histórico e crescimento. Em seguida, discorre sobre sua missão e princípios. Já o terceiro tópico versa sobre a administração central da UFG, com a exibição do seu organograma. O quarto item dá início à explanação acerca do programa de integridade, trazendo conceitos e Atos Normativos que regulam o tema, bem como apresenta as características do programa de integridade no âmbito da Universidade, a

partir da Portaria n. 86/2018, que instituiu a Comissão de Governança, Gestão de Riscos e Controles da UFG. Nesse sentido, o documento versa sobre os objetivos e apresenta os cinco eixos do programa de integridade da UFG, a saber: (i) o comprometimento e apoio da alta administração; (ii) a indicação da unidade responsável e instâncias de integridade; (iii) o gerenciamento de riscos à integridade e medidas de tratamento; (iv) o monitoramento do plano de integridade; e (v) a comunicação e treinamento (UFG, 2020).

O quinto tópico do documento da UFG aborda a estrutura de governança da integridade. Nesse sentido, a UFG destaca que seu programa de integridade será operacionalizado a partir de um plano de integridade e indica as áreas envolvidas, a saber: o Serviço de Informação ao Cidadão; a Ouvidoria; a Auditoria Interna; as Comissões de Ética da UFG; o Comitê de Integridade Acadêmica em Pesquisa, Ensino e Extensão; a Coordenação de Processos Administrativos; a Diretoria de Administração de Pessoas; a Diretoria Financeira de Pessoas; a Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas; a Comissão Permanente de Pessoal Docente; e o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles da Universidade (UFG, 2020).

No que concerne ao processo de gerenciamento de riscos, o documento informa que o gerenciamento de riscos da UFG consiste na aplicação de princípios e processos para: (i) estabelecimento do contexto; (ii) delimitação de macroprocessos e processos; (iii) planejamento estratégico da Instituição; (iv) identificação dos processos críticos e mensuração; (v) matriz de risco; (vi) ações de resposta ao risco; (vii) monitoramento e controle de riscos; (viii) ambiente de controle; (ix) avaliação de risco; (x) atividades de controle; (xi) informação e comunicação; e (xii) monitoramento (UFG, 2020).

A UFG enfatiza no item “Riscos em infraestrutura” que, em relação à infraestrutura física da Instituição, a Secretaria de Infraestrutura (Seinfra) está envidando esforços na regularização de edifícios junto aos órgãos públicos, visando à obtenção do alvará de funcionamento das edificações. Nesse sentido, a UFG salienta que, apesar do comprometimento da alta administração na solução dos problemas, os recursos orçamentários dos últimos anos têm sido insuficientes para a contratação de todos os serviços. Dessa forma, a não contratação de execução desses serviços envolve alto risco. Assim, as equipes de manutenção têm vistoriado constantemente as instalações elétricas, de incêndio e demais instalações, visando minimizar os riscos envolvidos (UFG, 2020).

Por fim, o sexto tópico do programa de integridade da UFG aborda as etapas de implementação do programa de integridade, a saber: (i) elaboração e aprovação do plano de integridade; (ii) constituição da Unidade de Gestão da Integridade (UGI), instituída

pela Portaria nº 1.909/2020; e (iii) gestão, monitoramento e controle do plano de integridade. Nesse sentido, o documento prevê que o monitoramento será realizado trimestralmente, com revisão do plano anualmente, pela Unidade de Gestão da Integridade da UFG junto aos responsáveis pelas ações do plano (UFG, 2020).

Importa destacar que o plano de integridade da UFG compreende o período de 2020 e não apresentou um plano de ação referente aos riscos de integridade. Tal situação vai ao encontro da questão da assimetria tratada na Teoria da Agência, ou seja, a informação incompleta que o principal possui gera a assimetria informacional, pois o agente está atuando nas atividades organizacionais e com isso possui mais informação que o principal.

O primeiro tópico do plano de integridade da UFJ apresenta informações sobre a Instituição, tais como: perfil institucional, missão, visão, valores institucionais, princípios, finalidades, principais serviços prestados, instrumentos legais internos relativos à área de integridade, histórico da instituição, estrutura regimental e organograma. Nesse sentido, o documento relata que a UFJ foi criada por desmembramento da UFG (UFJ, 2020).

O segundo item do documento discorre sobre o programa de integridade, destacando os normativos e citações da OCDE sobre a temática, ressalta as características do programa de integridade no âmbito da UFJ e versa sobre os eixos do programa de integridade, consoante o art. 19 do Decreto n. 9.203/2017 (UFJ, 2020).

Nesse contexto, o documento disponibiliza quadro alusivo às ações e estruturas de gestão relativas à integridade no sentido de evidenciar o comprometimento da alta administração com o programa de integridade, quais sejam: (i) designação da Unidade de Gestão da Integridade (UGI); (ii) designação da responsável pela Ouvidoria; (iii) designação da Comissão de Ética; (iv) instituição da Coordenação de Processos Administrativos (CDPA); (v) criação da Secretaria de Planejamento; (vi) definição da Auditoria Interna; (vii) designação do diretor do Centro de Recursos Computacionais; (viii) designação da assessora de Comunicação; e (ix) instituição da Coordenação de Assuntos Administrativos (CAA) (UFJ, 2020).

Na sequência, o documento apresenta informações sobre o plano de integridade da UFJ. Nesse contexto, o documento faz alusão às fases do plano de integridade estabelecidas pela CGU e as etapas concluídas no âmbito da Universidade. A Fase 1 compreende a constituição da Unidade de Gestão da Integridade, nos termos preconizados do art. 4º da Portaria n. 57/2019, da CGU. Essa fase foi concluída, por meio da expedição

da Portaria n. 428/2020, do Gabinete da Reitoria, que instituiu a UGI e nomeou os seus membros (UFJ, 2020).

A Fase 2 compreende a elaboração e aprovação do plano de integridade. A elaboração do documento da UFJ foi coordenada pela Unidade de Gestão da Integridade em parceria com outros setores envolvidos, notadamente, àqueles relacionados à área da integridade. Por fim, a Fase 3 consiste em iniciar a execução e o monitoramento do programa de integridade, com base nas medidas definidas no plano. Nesse sentido, o documento prevê que o monitoramento seja realizado semestralmente com revisão do plano anualmente pela Unidade de Gestão da Integridade, juntamente com os responsáveis pelas ações/áreas de execução do plano (UFJ, 2020).

Em seguida, o documento apresenta uma contextualização sobre as espécies de riscos para a integridade, com destaque para os seguintes riscos: (i) abuso de posição ou poder em favor de interesses privados; (ii) nepotismo; (iii) conflito de interesses; (iv) pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público; (v) solicitação ou recebimento de vantagem indevida; e (vi) utilização de recursos públicos em favor de interesses privados. O documento exhibe um quadro contendo o levantamento dos principais riscos e as respectivas medidas de tratamento envolvendo dois processos, quais sejam, concurso público para carreira do magistério superior e *fake news* (UFJ, 2020).

Por fim, cumpre destacar que o plano de integridade da UFJ foi o que mais apresentou referências no *software* NVivo, e foi o documento com maior número de páginas, consoante Tabela 23. Contudo, a assimetria da informação pode ser verificada no documento da UFJ visto que a identificação, análise e tratamento dos riscos para a integridade se limitou a dois eventos, quais sejam: direcionamento de concurso público no intuito de influenciar a escolha específica de candidatos e apontamento de irregularidades fictícias (*fake news*) (UFJ, 2020). Ademais, o documento encontra-se desatualizado corroborando com a premissa da Teoria da Agência, qual seja, o agente geralmente tem mais informações sobre suas ações e desempenho do que o principal. Isso pode levar a problemas de monitoramento e controle pela sociedade.

O plano de integridade da UFMT é composto por 13 páginas e seu conteúdo foi apresentado de forma resumida, valendo-se de quadros e figuras. Trata-se de Plano de Trabalho do Programa de Integridade da Universidade para os exercícios de 2019 a 2021. A Universidade salienta que, para a elaboração do documento, levou-se em consideração a Metodologia de Gestão de Riscos da UFMT. O documento preliminar foi elaborado por

equipe técnica destacada pelas Instâncias de Integridade, conforme definido na Portaria GR n. 232/2019 e, posteriormente, passou pela apreciação do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles (UFMT, 2019).

O segundo item do documento explana sobre o perfil institucional da UFMT, contendo informações sobre sua criação, estrutura administrativa, posicionamento estratégico e princípios. Além disso, sobre a Gestão de Riscos e Integridade, a UFMT informa que instituiu o Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles através da Portaria GR n. 632/2018, e é composto pela alta gestão e assessorado pela Auditoria Interna. A Universidade salienta que, desde a sua criação, o Comitê Gestor já elaborou e publicou a Política de Gestão de Riscos, a Metodologia de Gestão de Riscos e o Programa de Integridade, além do Plano de Integridade (UFMT, 2019).

O terceiro tópico do documento da UFMT versa sobre o comprometimento da alta gestão. Nesse contexto, a Instituição exhibe quadro alusivo às ações que demonstram o comprometimento da administração superior para com a governança e a integridade, quais sejam: (i) Manual de Mapeamento de Processo institucionalizado; (ii) Relatório de Gestão 2018; (iii) *Workshop* Mapeamento de Processos, Transformação e Gerenciamento de Riscos; (iv) Instituição do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles; (v) Construção da Cadeia de valor da UFMT; (vi) *Workshop*: Planejamento tático das unidades administrativas; (vii) Normatização da Política de Gestão de Riscos da UFMT e publicação; (viii) Elaboração do Programa de Integridade e publicidade; (ix) Escolha do Ouvidor através de votação; (x) Plano de Desenvolvimento Institucional; (xi) Inclusão da Ouvidoria na Estrutura Administrativa da UFMT; (xii) Elaboração da Metodologia de Gestão de Riscos e publicidade; e (xiii) *Workshop*: Mapeamento de processos e Gerenciamento de Riscos (UFMT, 2019).

O quarto item do plano de integridade da UFMT traz informações sobre as instâncias de integridade, a saber: (i) Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles; (ii) Comissão de Ética; (iii) Auditoria; (iv) Ouvidoria Interna; (v) Autoridade responsável pelo Serviço de Informação ao Cidadão; e (vi) Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar. Já o quinto item do documento fornece informações sobre o gerenciamento dos riscos à integridade. Nesse contexto, o documento salienta que, para a preparação do Plano de Integridade foi utilizada a Metodologia de Gestão de Risco da UFMT elaborada pelo Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles. A Universidade apresentou quadro contendo os riscos levantados e medidas de tratamento referente a dez processos (UFMT, 2019).

Por fim, o último tópico do documento da UFMT aborda as estratégias de monitoramento contínuo. Nesse contexto, a Universidade informa que o plano de integridade terá vigência até setembro de 2021, razão pela qual só se tem ações até esse lapso temporal. O monitoramento será feito via processo pelas Instâncias de Integridade que deverão encaminhar para o Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles as ações executadas para o adimplemento das medidas previstas em plano a cada seis meses. O documento enfatiza que, a falta de execução dentro do prazo das ações previstas deverá ser devidamente justificada pela instância de integridade responsável pela ação, podendo acarretar desde recomendações do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles até revisão do plano de integridade (UFMT, 2019).

O plano de integridade da UFMS, período 2022-2024, foi aprovado pela Resolução n. 206-CD/UFMS/2021, de 14 de outubro de 2021. O documento compreende a apresentação, efetuada pelo Reitor da Universidade e, foi estruturado em sete tópicos, a saber: (i) Perfil institucional e gestão da integridade; (ii) Estruturas de gestão da integridade; (iii) Gerenciamento de riscos de integridade; (iv) Prevenção, detecção e investigação irregularidades funcionais; (v) Transparência pública e divulgação da informação; (vi) Monitoramento contínuo; e (vii) Plano de ação (UFMS, 2022a).

O tópico alusivo ao perfil institucional e gestão de integridade da UFMS traz elementos acerca do histórico, atuação e gestão da integridade da Universidade. Nesse sentido, o documento destaca o seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI) 2020-2024 e apresenta a sua missão, visão e valores. Além disso, a UFMS ressalta que mantém atualizada na página institucional a Carta de Serviços ao Usuário, de acordo com o Decreto n. 9.094/2017, contendo as informações de cada um dos serviços prestados, para que o público reconheça a sua disponibilidade e adequação e realize a avaliação dos serviços públicos prestados. O documento destaca ainda que a estrutura organizacional da UFMS foi reorganizada para melhorar a identidade e o diálogo institucional e aprimorar os procedimentos educacionais, científicos e administrativos simplificando canais de forma a dar mais agilidade aos processos (UFMS, 2022a).

No que tange à gestão da integridade, o documento destaca que muitas foram as ações realizadas pela alta administração no âmbito da instalação do programa de integridade da UFMS, ainda em 2019, aprovação de políticas e sistemas de controle e monitoramento, que evidenciam o seu comprometimento com a implantação, o desenvolvimento e a melhoria contínua do Programa em nível institucional. Nesse sentido, o documento lista 26 instrumentos de integridade da UFMS, incluindo: o Plano

de Governança Institucional (PGI); a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno (PGIRCI); e o Programa e Plano de Integridade da UFMS (UFMS, 2022a).

A UFMS enfatiza que, para estabelecer a efetiva gestão da integridade no âmbito da Universidade, o primeiro plano de integridade da UFMS para o biênio de 2019-2021 foi aprovado pela Resolução (CD) n.132/2019 visando sistematizar as práticas já adotadas na Universidade, comunicar e fomentar sua adesão e alinhamento a valores, princípios e normas éticas que sustentam os objetivos institucionais e o interesse público, atendendo ao compromisso institucional de implementar políticas e medidas de Governança Pública para maior transparência, eficiência, controle e responsabilidade na gestão (UFMS, 2022a).

O documento salienta que a UFMS implementou, em suas unidades, vários processos e modelos para o fortalecimento da integridade, transparência e combate à corrupção, destacando-se as competências das principais Unidades que atuam na gestão dos aludidos processos. Compreendem as Unidades que atuam na gestão da UFMS: (i) Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI); (ii) Ouvidoria; (iii) Conselho de Usuários de Serviços Públicos; (iv) Corregedoria; (v) Câmara de Mediação de Conflitos; (vi) Comissão de Ética; (vii) Comissões de Ética em Pesquisa; (viii) Auditoria Interna Governamental; (ix) Procuradoria Jurídica; (x) Diretoria de Avaliação Institucional; (xi) Unidades da Administração Central; e (xii) Dirigentes das Unidades da Administração (UFMS, 2022a).

No que tange ao gerenciamento de riscos de integridade, o documento prevê que ele deve obedecer às diretrizes e etapas previstas na Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos no âmbito da UFMS, aprovada pela Resolução (COUN) n. 61/2019, estabelecida no art. 10, cujo gerenciamento deve abranger as seguintes etapas: identificação dos riscos, probabilidade e impacto, avaliação dos riscos, tratamento dos riscos, monitoramento; comunicação dos riscos e melhoria contínua do processo de gestão de riscos (UFMS, 2022a).

Nesse contexto, a UFMS argumenta que, durante o ano de 2020, o Comitê de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI) executou um plano de trabalho com ações voltadas à estruturação de metodologia e aplicação em mapeamento de riscos, a iniciar por áreas e processos estratégicos, e à sensibilização e à capacitação dos técnicos e gestores da Universidade sobre a ciência da gestão de riscos. Dos trabalhos, foram realizados mapeamentos dos macroprocessos nas atividades das Unidades da Administração Central, a fim de que essas unidades, com a experiência e o conhecimento

difundido, pudessem elaborar planos de tratamento em respostas aos riscos estratégicos identificados (UFMS, 2022a).

A UFMS informa que, para o mapeamento de risco utilizou-se a Planilha Documentadora, elaborada com base no Referencial Técnico do TCU e da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da UFMS. Os trabalhos foram divididos em quatro etapas, a seguir descritas: Etapa 1: Definição da amplitude do mapeamento; Etapa 2: Identificação dos riscos inerentes; Etapa 3: Análise e Avaliação dos riscos inerentes; e Etapa 4: Tratamento dos riscos inerentes. Ao final dos trabalhos, cada Comissão Técnica preencheu a planilha documentadora e o trabalho foi analisado pela Comissão de Assessoramento, cujo resultado foi apresentado ao CGIRCI, para apreciação e homologação. Destacam-se entre os trabalhos, o Mapeamento de Riscos das Atividades Correcionais da UFMS elaborado em conjunto pelas unidades Corregedoria, Ouvidoria, Comissão de Ética e Câmara de Mediação (UFMS, 2022a).

A UFMS prevê que para os próximos trabalhos do mapeamento de riscos, serão avaliados os riscos à integridade e evento relacionado à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos. A Universidade salienta que os resultados serão incorporados ao atual plano de integridade, e de revisões. O documento forneceu os seguintes exemplos de categorias de risco relacionados ao tema Integridade: (i) atos que demonstram propósitos de enganar outras pessoas para garantir benefício próprio ou de terceiros; e (ii) atos que demonstram finalidades de obter vantagens em relação aos outros por meios considerados ilegais ou ilícitos (UFMS, 2022a).

No que tange à prevenção, detecção e investigação de irregularidades funcionais, a UFMS preconiza que situações de suspeita de fraude e corrupção, ou que mereçam atenção especial, devem ser imediatamente comunicadas às autoridades competentes ou, ainda, à Ouvidoria da UFMS, por meio do Sistema Fala.BR, sendo assegurado o sigilo das informações fornecidas e a preservação da identidade do denunciante. A UFMS informa ainda que participa do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) por meio de preenchimento de dados no Sistema e-Prevenção para diagnosticar, conhecer quais são as fragilidades da organização e, a partir disso, tomar medidas corretivas e preventivas, de maneira que possa instituir os controles preventivos inexistentes e aperfeiçoar aqueles considerados ineficazes, com o apoio dos instrumentos colocados à disposição (orientações, minutas, treinamentos) (UFMS, 2022a).

O plano de integridade da UFMS informa que o modelo de transparência adotado pela UFMS tem como objetivo a divulgação das informações de forma proativa, sem a necessidade de que os cidadãos requisitem dados e informações da Instituição. A UFMS divulga em seu portal informações que permitem a aproximação da gestão entre seus representantes e a sociedade, por meio da participação social, oportunidade em que os cidadãos poderão acompanhar e participar efetivamente dos atos da gestão relacionados às áreas acadêmica, administrativa e de prestação de serviços à comunidade (UFMS, 2022a).

Nesse contexto, a UFMS informa que adota como política tornar público por meio da *Internet*, além dos atos oficiais vinculadas à gestão, publicados na rede Boletim Oficial, contendo todos os atos oficiais e as transmissões online de todas as reuniões dos conselhos superiores. Na aba Acesso à Informação no portal da UFMS tem todos os indicadores. Na Carta de Serviços, disponível no portal, são apresentadas todas as atividades realizadas pela UFMS e o Relatório Integrado de Gestão com informações sobre a gestão e prestação de contas (UFMS, 2022a).

No que se refere ao monitoramento contínuo, o documento prevê vigência de três anos, contados da data de sua publicação, alinhado à vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024. O monitoramento contínuo do plano e do programa de integridade, como medida de governança pública, tem como objetivo avaliar, direcionar e monitorar as ações previstas pela Alta Administração. A UFMS ressalta ainda que as ações previstas para o tratamento dos riscos à integridade e as ações do Plano de Prevenção e Combate à Fraude e Corrupção serão monitoradas anualmente, com vistas a avaliar os seus resultados (UFMS, 2022a).

Por fim, o documento da UFMS apresenta o Plano de Ação contendo 24 ações e práticas de integridade a serem adotadas ou aperfeiçoadas pelas Unidades da Administração para o desenvolvimento e melhoria contínua do programa de integridade em nível institucional, em consonância com as ações propostas no Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) e com os seguintes mecanismos: (i) Mecanismo de Prevenção; (ii) Mecanismo de Detecção; (iii) Mecanismo de Investigação; (iv) Mecanismos de Correção; e (v) Monitoramento. Ressalta-se que o documento da UFMS foi um dos que mais apresentou informações acerca do programa de integridade. O plano de ação da Instituição detalhou “como”, “quem” e “quando” as ações serão executadas. Além disso, as ações estão previstas para serem alcançadas até o ano de 2023 (UFMS, 2022a).

#### 4.2.4 Incentivos

Como solução para os problemas de agência entre agente e principal, Jensen e Meckling (1976) preconizam que a redução dos problemas oriundos dos conflitos de interesses entre principais e agentes pode ser alcançada de várias formas, quais sejam: procedimentos de monitoração, restrições contratuais, elaboração periódica de diversos tipos de relatórios, realização de auditorias e criação de um sistema de incentivos que alinhem os interesses divergentes das partes.

Silveira (2015) argumenta que a Teoria da Agência se preocupa em criar formas de motivar uma parte (o “agente”), a agir de acordo com outro (o “principal”). Como resultado, a boa governança de uma empresa foi reduzida a um conjunto de mecanismos de incentivo e controle para induzir o agente a tomar decisões no melhor interesse do principal.

Nesse contexto, Silveira (2015) salienta que a limitação desse debate ao quadro teórico da Teoria da Agência tem pelo menos dois problemas fundamentais. Primeiro, a disseminação da governança corporativa como um mero conjunto de recompensas e mecanismos de punição a serem implementados para induzir comportamentos deixou líderes empresariais livres para tratar este assunto complexo e intrinsecamente humano como uma mera verificação de lista de práticas recomendadas a serem cumpridas para serem bem percebidas pelas partes interessadas. Em segundo lugar, a Teoria da Agência, formulada há quase quarenta anos, baseia-se em uma visão simplista de que os seres humanos atuam consoante o arquétipo do *homo economicus*. Isto é, as pessoas sempre agirão de forma completamente racional, egoísta e amoral.

O autor enfatiza que, pesquisas recentes em diferentes campos, como sociologia, psicologia, neurociência, economia comportamental etc. têm demonstrado que as pessoas não são consistentemente racionais, egoístas, nem interessadas em quebrar regras quando o benefício econômico superar uma punição. Dessa forma, o autor defende que uma nova abordagem comportamental à governança corporativa com foco nos aspectos psicológicos dos seres humanos dentro das organizações.

Importa ressaltar que, em se tratando do quesito “Incentivos”, não se localizou elementos explícitos constantes nos planos de integridade das universidades objeto do estudo, interpretados à luz da Teoria da Agência.

Para Jensen (1983), a Teoria da Agência foi estabelecida em um contexto de relações contratuais de livre mercado, no qual os contratos especificam as regras do jogo dentro da organização, incluindo três dimensões críticas, a saber: a distribuição dos

direitos de decisão entre os agentes, o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de recompensas. Contudo, em se tratando do setor público, as relações entre principal e agente se tornam mais complexas devido a características específicas inerentes ao setor público. Dessa forma, os mecanismos de incentivo nem sempre são tão claros como nas demais empresas do setor privado.

#### 4.2.5 Monitoria

A partir do pressuposto da inexistência de contratos perfeitos, Jensen e Meckling (1976) argumentam que os problemas de agência e de monitoramento se encontram presentes em todos os níveis hierárquicos da empresa, bem como nas relações com as partes interessadas. Nesse contexto, o principal pode realizar monitoramento para mitigar o risco de comportamento oportunista por parte do agente. Isso pode incluir auditorias, relatórios financeiros, revisões de desempenho e outros mecanismos de controle. Dessa forma, uma das investigações da presente pesquisa consistiu em averiguar como o principal, na Teoria da Agência, consegue monitorar as ações de integridade das IFES.

A Tabela 24 revela que o plano de integridade da UFMS demonstrou o maior número de referências nesse quesito, totalizando 15 menções. Já o Plano de Integridade da UFCAT apresentou o menor número, ou seja, apenas duas citações.

**Tabela 24**

*Monitoramento das ações de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Na pasta</b>	<b>Referências</b>	<b>Cobertura</b>
PDF	1_UnB	Arquivos	13	1,47%
PDF	2_UFGD	Arquivos	8	2,04%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	2	1,80%
PDF	4_UFG	Arquivos	8	1,47%
PDF	5_UFJ	Arquivos	7	0,72%
PDF	6_UFMT	Arquivos	5	4,11%
PDF	7_UFMS	Arquivos	15	1,01%

*Nota:* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

De acordo com o Art. 18 do Decreto n. 9.203/2017, a auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança. Nesse sentido, o aludido normativo dispõe ainda sobre as formas de atuação

da auditoria interna visando cumprir sua missão institucional, a saber: (i) realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente; (ii) adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e (iii) promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.

Cumpra-se destacar que, dentre os achados da pesquisa, verificou-se a realização de auditoria sobre maturidade e cumprimento do plano de integridade da UnB, com as seguintes recomendações: (i) incluir indicadores nos relatórios anuais de acompanhamento do Plano de Integridade 2022-2026, a fim de possibilitar mensuração do atingimento das metas propostas; e (ii) propor, via DGP, ações de capacitação por temas específicos de cada unidade relacionados à temática de integridade, a fim de possibilitar maior detalhamento e aprofundamento do conteúdo abordado e, ainda, possibilitar o esclarecimento de dúvidas por parte dos participantes sobre temas inerentes às atividades sob suas responsabilidades (UnB, 2022f).

A UnB manifesta que a recomendação de incluir indicadores e metas para o monitoramento já foi contemplada no plano de integridade 2022-2026. No que tange à outra recomendação, ou seja, a de realizar palestras e capacitações por temas, possibilitando o esclarecimento de dúvidas específicas pelos participantes do evento, a Universidade informa que foi encaminhada a todas as unidades integrantes do Programa de integridade da UnB e também ao DGP/Procap, para que em conjunto ofertem ações de capacitação no formato sugerido (UnB, 2022e).

Outro achado diz respeito à UFG. A Auditoria Interna destaca que “A gestão de riscos na Universidade, a cargo da Comissão de Governança, Gestão de Riscos e Controles, instituída por meio da Portaria nº 86, de 08 janeiro de 2019, encontra-se em desenvolvimento” (UFG, 2022c, p. 10). Em outro trecho do relatório daquela Auditoria, verificou-se os seguintes dizeres: “o mapeamento de risco da UFG ainda não está concluído” (UFG, 2022c, p. 15).

Importa destacar que o plano de ação da UFMS apresenta ações e práticas que serão adotadas ou aperfeiçoadas pelas Unidades da Administração para o desenvolvimento e melhoria contínua do programa de integridade em nível institucional, envolvendo a auditoria interna, tais como: “Ação 16: Fortalecer as práticas de avaliação dos controles preventivos contra a fraude e corrupção”; “Ação 17: Promover práticas

para avaliar a cultura e gestão da ética e da integridade”; e “Ação 18: Estabelecer sistemática de divulgação de relatórios de auditoria que tratam de fraude e corrupção” (UFMS, 2022a, p. 45).

Dessa forma, depreende-se que, os relatórios de auditoria se constituem em uma das principais fontes que o principal pode valer-se para realizar o monitoramento visando mitigar o risco de comportamento oportunista por parte do agente.

No que tange à atuação das Ouvidoria, a Instrução Normativa OGU n. 01/2014, que promove a atuação integrada e sistêmica das Ouvidorias do Poder Executivo federal, com a finalidade de qualificar a prestação de serviços públicos e o atendimento aos cidadãos, considera ouvidoria pública federal a instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.

Nesse sentido, dentre os achados da pesquisa, verificou-se que os relatórios de ouvidoria se constituem em insumos na elaboração de plano de ação das universidades contemplando os aspectos que carecem de melhoria. O plano de integridade da UnB, por exemplo, quando do mapeamento dos riscos à integridade identificou 19 riscos, dos quais 10 envolviam a atuação da Ouvidoria daquela Universidade (UnB, 2022b).

Assim, conclui-se que os relatórios de ouvidoria se constituem em mais uma das principais fontes que o principal pode valer-se para realizar o monitoramento visando mitigar o risco de comportamento oportunista por parte do agente.

Cumprir destacar a Lei n. 13.460/2017 que estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública. O referido normativo prevê, em seu artigo 18, que a participação dos usuários no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços públicos será feita por meio de conselhos de usuários, com as seguintes atribuições: (i) acompanhar a prestação dos serviços; (ii) participar na avaliação dos serviços; (iii) propor melhorias na prestação dos serviços; (iv) contribuir na definição de diretrizes para o adequado atendimento ao usuário; e (v) acompanhar e avaliar a atuação do ouvidor. Nesse sentido, a Tabela 25 contém informações acerca das ações das universidades estudadas indicando engajamento na questão. Importa destacar que não foram encontrados dados a respeito desse tópico junto às seguintes universidades: UFG e UFCAT.

**Tabela 25***Principais ações alusivas aos Conselhos de Usuários*

<b>Universidade</b>	<b>Ações</b>
UnB	- Desde o início de 2021 até junho de 2023, a Ouvidoria da UnB executa ações com o fito de engajar-se e engajar a própria UnB no sentido de promover chamamentos públicos periódicos de conselheiros voluntários, realizando reuniões com as áreas, citando-se, a exemplo, a SECOM, a STI, o GRE (UnB, 2023a). - A UnB conseguiu a adesão de 186 (cento e oitenta e seis) conselheiros (UnB, 2023a).
UFGD	- A Ouvidoria acompanhou a implementação do Conselho de Usuários dos Serviços Públicos da UFGD (UFGD, 2022b). - A Ouvidoria conta com o engajamento de 61 (sessenta e um) conselheiros que participam das consultas lançadas pela Ouvidoria para avaliação dos serviços públicos, a exemplo da avaliação do serviço “obter assistência estudantil na UFGD” (UFGD, 2022b, p. 10).
UFJ	- Realização dos cursos: (i) Descomplicando o tratamento de denúncias; e (ii) Avaliação de Serviços e Conselho de Usuários de Serviços Públicos (UFJ, 2021b).
UFMT	- Iniciou o cadastro de serviços no portal Serviços.GOV, a fim de possibilitar a disponibilização oportuna de enquetes para obter informações sobre a qualidade dos serviços prestados e receber ideias que possam contribuir para o aprimoramento dos serviços oferecidos pela Instituição (UFMT, 2023b).
UFMS	- A Ouvidoria da UFMS organizou e estruturou o Conselho de Usuários de Serviços Públicos, com o intuito de ampliar a participação e o controle social na avaliação e melhoria dos serviços públicos, conectando os usuários aos serviços disponibilizados (UFMS, 2021a). - A décima ação do plano de integridade da Universidade prevê a expansão dos canais de comunicação com a sociedade mediante o incentivo à participação de servidores, estudantes e usuários de serviços públicos no Conselho de Usuários de Serviços Públicos (UFMS, 2022a). - O Conselho de Usuários dos Serviços Públicos da UFMS conta com 36 (trinta e seis) conselheiros cadastrados na Plataforma Virtual do Conselho de Usuários de Serviços Públicos (UFMS, 2022b).

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações contantes nos seguintes documentos: I Relatório Semestral 2023 da Ouvidoria, UnB, 2023a; Relatório Trienal de Gestão - Ouvidoria da UFGD - 2020-2022, UFGD, 2022b; Monitoramento e Avaliação de Ouvidoria - UFJ - Questionário de Avaliação - 2021 - 2022, UFJ, 2021b; Relatório Anual de Gestão de Ouvidoria - Biênio: 2021-2022, UFMT, 2023b; Relatório Anual de Gestão - 2021 - Ouvidoria UFMS, UFMS, 2021a; Plano de Integridade - V - 2, UFMS, 2022a; Relatório das consultas realizadas ao Conselho de usuários de serviços da UFMS - 2022, UFMS, 2022b.

Assim, depreende-se que a participação dos usuários no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços públicos, por meio de conselhos de usuários, se constitui em mais um instrumento pelo qual o principal pode valer-se para realizar o monitoramento a fim de mitigar o risco de comportamento oportunista por parte do agente.

Importa destacar ainda os relatórios de monitoramento. Nesse sentido, o plano de integridade da UnB de 2022-2026 prevê que o relatório de monitoramento terá periodicidade anual, apresentando os resultados alcançados nos indicadores e metas a serem apreciados pelo Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade da UnB.

Nesse contexto, a universidade enfatiza que a etapa de monitoramento permitirá a revisão e os ajustes necessários em todos os elementos constantes no Plano (UnB, 2022b).

Nesse contexto, verificou-se que a UnB divulgou, em seu *website*, o relatório de monitoramento anual referente ao exercício de 2022. O referido documento destaca que tem por finalidades, além de promover o plano de integridade desenvolvido pela UnB, “apresentar as ações executadas pelas áreas integrantes, possibilitando aos gestores, à comunidade universitária e à sociedade acompanhar os resultados e compreender como estes contribuem para a realização da missão” (UnB, 2022g, p. 4).

Segundo o Relatório de Monitoramento da UnB, em 2022, das 28 metas estabelecidas, no Plano de Integridade da UnB 2022 - 2026, 24 alcançaram o desempenho esperado ou acima do esperado, correspondendo a 85,7%. O referido documento salienta que tal desempenho se deve a fatores como: comprometimento das equipes envolvidas, treinamento e capacitação, parceria com outras áreas, realização de campanhas de conscientização, e apresentação de informativos, dentre outros. O Relatório destaca ainda que, duas metas ficaram abaixo do esperado e duas não foram iniciadas, correspondendo a 14,2% do total. Segundo o Relatório, os principais fatores que dificultaram o alcance dessas metas são afastamentos, licenças médicas e falhas na comunicação entre as áreas (UnB, 2022g).

Outro destaque refere-se ao plano de ação da UFGD. O plano de integridade daquela Universidade prevê a apresentação de vários relatórios envolvendo o monitoramento, tais como: (i) Monitoramento da implementação das ações previstas para tratamento dos riscos prioritários; (ii) Apresentação de relatório de ações (denúncias e processos) analisados pela comissão de ética; (iii) Monitoramento do cumprimento das normas de transparência pela UFGD; (iv) Apresentação de relatório de denúncias de conflito de interesses; e (v) Apresentação de relatório de monitoramento da prevenção de nepotismo na UFGD (UFGD, 2022a).

Dessa forma, o principal pode valer-se dos relatórios de monitoramento como mais uma ferramenta para realizar o monitoramento visando mitigar o risco de comportamento oportunista por parte do agente.

#### 4.2.6 Custos de Agência

Os resultados da pesquisa mostraram que, ao tempo que os programas de integridade das universidades públicas federais se constituem em uma das ferramentas disponibilizada à sociedade visando prestar contas do uso de recursos públicos oriundos dos impostos pagos pelos cidadãos, eles envolvem custos advindos da sua implantação e de monitoramento contínuo. Dessa forma, os cidadãos (principal) incorreriam em custos para alinhar os interesses dos gestores (agentes) aos seus, que são chamados de custos de agência.

Saito e Silveira (2008, p. 82) argumentam que a redução dos problemas decorrentes dos conflitos de interesses entre os interesses do principal e agente pode ser alcançada de diversas formas, “sempre envolvendo custos para uma ou ambas as partes”, quais sejam: procedimentos de monitoração, restrições contratuais, elaboração periódica de diversos tipos de relatórios, realização de auditorias e criação de um sistema de incentivos que alinhem os interesses das partes divergentes.

Dessa forma, dentre os achados da pesquisa verificou-se que a implementação dos programas de integridade no âmbito das universidades públicas federais envolvem os seguintes custos de agência: (i) custos decorrentes da estrutura das unidades de gestão de integridade, a exemplo dos servidores destinados à execução das atividades inerentes aos programas de integridade; (ii) custos destinados à capacitação da equipe responsável pela temática; (iii) custos advindos do monitoramento do comportamento do agente, tais como os custos com a realização de auditorias, inovação tecnológica e disponibilidade periódica de relatórios; e (iv) custos oriundos das várias etapas do gerenciamento de riscos, tais como a capacitação das equipes frente às novas demandas legais (LAI e LGPD), adequação da estrutura da Ouvidoria, a exemplo do espaço físico destinado à segurança, busca por parcerias visando a implementação de Inteligência Artificial e a busca por parceiras visando o atendimento igualitário à pessoa vulnerável e/ou com deficiência.

A partir do uso do *software* NVivo, efetuou-se um levantamento das referências alusivas aos custos de agência das universidades objeto de estudo, cujo resultado é demonstrado na Tabela 26. Observa-se que os Planos de Integridade da UnB e da UFJ demonstraram o maior número de referências nesse quesito, ou seja, 44 menções. Já o Plano de Integridade da UFCAT apresentou o menor número, ou seja, 19 citações.

**Tabela 26***Resumo - Referências alusivas ao item Custos de Agência*

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Na pasta</b>	<b>Referências</b>	<b>Cobertura</b>
PDF	1_UnB	Arquivos	44	4,70%
PDF	2_UFGD	Arquivos	27	7,69%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	19	9,84%
PDF	4_UFG	Arquivos	36	7,16%
PDF	5_UFJ	Arquivos	44	4,13%
PDF	6_UFMT	Arquivos	15	8,75%
PDF	7_UFMS	Arquivos	40	3,97%

*Nota:* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

Nesse contexto, cumpre destacar os custos advindos da estrutura das Unidades de Gestão de Integridade (UGI) das universidades públicas estudadas. Com base nas informações do Painel de Integridade Pública da CGU, verificou-se que as universidades situadas na região Centro-Oeste possuem uma UGI cujas competências foram atribuídas formalmente a unidade ou colegiado. As equipes executam outras atividades além daquelas relacionadas aos programas de integridade. No que se refere à quantidade de integrantes da UGI, observou-se o seguinte: UnB - “4 ou 5”; UFGD - “2 ou 3”; UFCAT - “4 ou 5”; UFG - “8 a 10+”; UFJ - “4 ou 5”; UFMT - “0 ou 1”; UFMS - “2 ou 3”. Assim, depreende-se que a estrutura da UGI das universidades necessária para executar e monitorar seu programa de integridade se constitui em um exemplo de custos de agência (CGU, 2023a).

Além da UGI, designada para coordenar a estruturação, execução e monitoramento do programa de integridade das universidades, cumpre destacar a atuação das instâncias de integridade no sentido de aproximar o cidadão dos serviços disponíveis na universidade e, ao mesmo tempo, garantir a efetivação desses serviços, em consonância com as diretrizes da Portaria CGU n. 57/2019. Nesse sentido, os documentos apresentam as instâncias, suas atribuições e competências, e indicam seus contatos, páginas na internet, e-mails, endereços físicos, telefones e horários de funcionamento. A Tabela 27 demonstra o resumo das unidades de gestão de integridade e instâncias de integridade das universidades estudadas. Dessa forma, verifica-se que a estrutura das instâncias de integridade também se constitui em um custo de agência.

**Tabela 27**

*Estrutura de gestão da integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

<b>Universidade</b>	<b>UGI</b>	<b>Instâncias de Integridade</b>
UnB	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), designado pelo Ato da Reitoria n. 592/2018.	- Ouvidoria - Serviço de Informação ao Cidadão - Coordenação de Processo Administrativo Disciplinar - Comissão de Ética da UnB - Decanato de Gestão de Pessoas - Auditoria Interna
UFGD	Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), designado como a Unidade de Gestão da Integridade (UGI), criada por meio da Portaria n. 179/2020.	- Acesso à Informação - LAI - Auditoria - Ouvidoria - Corregedoria - Comissão de Ética - Conflito de Interesses - Comitê de Governança, Gestão e Riscos e Controles
UFCAT	Unidade de Gestão de Integridade (UGI), criada pela Portaria n. 261/2020.	- Comissão de Ética no Serviço Público da UFCAT - Corregedoria - Ouvidoria
UFG	Unidade de Gestão de Integridade (UGI), órgão criado pela Portaria n. 1909/2020.	- Serviço de Informação ao Cidadão - Ouvidoria - Auditoria Interna - Comissão de Ética - Comitê de Ética em Pesquisa da UFG - Comissões de Ética do HC e do CEROF - Comitê de Integridade Acadêmica em Pesquisa, Ensino e Extensão - Comissão Própria de Avaliação - Coordenação de Processos Administrativos - Comissão Permanente de Pessoal Docente - Diretoria de Administração de Pessoas - Diretoria Financeira de Pessoas - Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas - Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles
UFJ	Unidade de Gestão da Integridade (UGI), Portaria n. 428/2020	- Comissão de Ética - Secretaria de Comunicação - Centro de Recursos Computacionais - Secretaria de Planejamento - Ouvidoria - Auditoria Interna - Coordenação de Processos Administrativos - Coordenação de Assuntos Administrativos - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - Pró-Reitoria de Administração e Finanças
UFMT	Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles, Portaria GR n. 232/2019	- Comissão de Ética - Auditoria Interna - Ouvidoria Interna - Autoridade responsável pelo Serviço de Informação ao Cidadão - Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar
UFMS	Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos,	- Ouvidoria - Conselho de Usuários de Serviços Públicos - Corregedoria

instituído e alterado pelas Resoluções do Conselho Diretor n. 145/2018 e n. 43/2020, cuja consolidação normativa ocorreu através da Resolução n. 122 CD/UFMS, de 25 de fevereiro de 2021.	- Câmara de Mediação de Conflitos - Comissão de Ética - Comissões de Ética em Pesquisa - Auditoria Interna Governamental - Procuradoria Jurídica - Diretoria de Avaliação Institucional - Unidades da Administração Central - Dirigentes das Unidades da Administração
---	---

*Nota:* Fonte: Elaborado a partir das informações constantes nos planos de integridade das universidades da região Centro-Oeste.

A capacitação das equipes responsáveis pelos programas de integridade, bem como a disseminação da temática junto à comunidade universitária se constituem em exemplos de custos de agências. Nesse sentido, a Tabela 28 apresenta exemplos de ações de capacitação verificadas no plano de integridade da UnB.

## **Tabela 28**

### *Resumo - Ações de capacitação - UnB*

<b>Instância</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Plano de Ação</b>
Coordenação de Processo Administrativo Disciplinar (CPAD)	Descumprimento de prazos do rito processual.  Falha e/ou distorções na execução do processo administrativo disciplinar.	Capacitar os membros das comissões processantes.  Disponibilizar à comunidade acadêmica capacitação interna ou externa voltada a matéria disciplinar.
Comissão de Ética	Desinteresse da parte interessada pelo exercício da ampla defesa e do contraditório durante o rito estipulado para o processo.	Capacitar a comunidade universitária sobre o processo e o saber ético.
Decanato de Gestão de Pessoas	Nomeação de familiar de ocupante de cargo em comissão ou função de confiança, de direção, chefia ou assessoramento para cargo ou função de confiança.  Conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo.  Descumprimento do regime de dedicação exclusiva.	Fortalecer as campanhas e divulgações de eventos sobre o tema.  Promover ações informativas e de prevenção aos conflitos de interesses durante o exercício do cargo público.  Fortalecer a conscientização dos servidores docentes sobre a formalização da atuação em atividades de colaboração esporádica.
Ouvidoria	Reações comportamentais desarmoniosas e/ou agressão física ou verbal a um determinado atendente.  Falha no processo de proteção e salvaguarda dos dados pessoais sensíveis e que são protegidos por lei.	Ampliar capacitação da equipe na área de saúde mental e gestão e mediação de conflitos.  Disponibilizar capacitação sobre LAI e LGPD para a equipe da Ouvidoria e comunidade universitária.

Problemas na disponibilização de informações em formato aberto pelos setores de gestão da UnB.	Disponibilizar capacitações relacionadas ao tema.
Descontinuidade na qualidade do serviço prestado à comunidade acadêmica ou ausência da prestação deste, frente à expansão da universidade.	- Capacitar a equipe frente às novas demandas legais; - Buscar parcerias para implementar inteligência artificial.
Descontinuidade na qualidade do serviço prestado ou ausência da prestação deste à pessoa vulnerável e com deficiência.	Consultar setores como IP, DGP (saúde), DAC, DACES, DASU e IL a respeito da possibilidade de parceria no atendimento do cidadão.

*Nota:* Fonte: Elaborado a partir das informações constantes no plano de integridade da UnB, UnB, 2022b.

O monitoramento do comportamento do agente, tais como a disponibilidade periódica de relatórios, a realização de auditorias e a inovação tecnológica são exemplos de custos de agência preconizado no Teoria da Agência. De acordo como o Art. 2º da Portaria CGU n. 57/2019, o plano de integridade refere-se ao “documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente”. Nesse sentido, cumpre ressaltar que a pesquisa revelou que a instituição dos programas de integridade das universidades públicas federais brasileiras implica na elaboração, divulgação e monitoramento de diversos documentos complementares sobre a temática, além do plano de integridade.

A esse respeito, a UnB destaca em um dos trechos do seu Plano de Integridade a disponibilidade de *links* de acesso aos documentos visando proporcionar uma compreensão detalhada do Programa de Integridade da Instituição, a saber: (i) Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade da Universidade de Brasília; (ii) Plano de Integridade 2019-2021; (iii) Relatório Plano de Integridade UnB - Ano 2019; (iv) Relatório Plano de Integridade UnB - Ano 2020; (v) Relatório Plano de Integridade UnB - Ano 2021; e (vi) Plano de Divulgação do Programa de Integridade da UnB (UnB, 2022b, p. 07).

Em outro trecho do Plano de Integridade da UnB, a Instituição aponta para vários documentos complementares sobre a temática de Planejamento Institucional, dentre os quais se destacam: (i) Políticas Institucionais do PDI - 2018-2019 e atualizações; (ii) Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação; (iii) Plano de Obras; (iv) Plano de Logística Sustentável; (v) Gestão de Riscos e Integridade; (vi) Plano de Internacionalização; (vii) Avaliação Institucional.

A Entidade ressalta ainda que, anualmente é realizado o monitoramento das metas e indicadores do Planejamento Institucional, sendo o Relatório de Monitoramento disponibilizado à sociedade. Trata-se de Relatório cuja finalidade é a de promover o desenvolvimento de um planejamento contínuo, efetivo, integrado, transparente e dinâmico, a partir de uma visão estratégica orientada a resultados, possibilitando aos gestores, à comunidade universitária e à sociedade acompanhar os resultados da Universidade e compreender como esses resultados contribuem para a realização da missão institucional da UnB e o alcance da sua visão de futuro (UnB, 2022b).

A UnB enfatiza que, a partir do monitoramento constante das ações propostas no plano de integridade, a universidade, por meio de relatório de monitoramento a ser divulgado periodicamente, publicizará as ações realizadas no que concerne ao estabelecido no Documento (UnB, 2022b). Dessa forma, verifica-se que o monitoramento a partir de relatórios elaborados periodicamente, implicando em custos para uma ou ambas as partes, se constitui em uma forma de reduzir os problemas advindos dos conflitos de interesses entre o principal e agente.

De acordo com o plano de integridade da UFGD, na premissa de monitoramento incluem-se as medidas de tratamento dos riscos à integridade, as iniciativas de capacitação de líderes e colaboradores, as medidas de fortalecimento das instâncias relacionadas ao tema e os meios de comunicação e reporte utilizados pelo Programa (UFGD, 2022a). Nesse sentido, a Tabela 29 apresenta exemplos de ações de capacitação, realização de monitoramento e apresentação de relatórios, verificadas no plano de integridade da UFGD.

**Tabela 29**

*Resumo - Ações de monitoramento - UFGD*

Nº	Ações de Monitoramento	Área responsável	Periodicidade
1	Monitoramento da implementação das ações previstas para tratamento dos riscos prioritários	UGI	Anual
2	Elaboração do Plano de Ação de promoção da integridade	UGI	Anual
3	Revisão do Plano de Integridade	UGI	Anual
4	Acompanhamento do Programa de Integridade	UGI	Anual
5	Realização de reuniões para orientação e controle	UGI	Semestral
6	Avaliação da quantidade de ações de capacitação realizadas	UGI	Anual
7	Divulgação do Código de Ética, com seminários, panfletos, visitas nas unidades organizacionais e colocar <i>banner</i> na página da UFGD	Comissão de Ética	Semestral
8	Apresentação de relatório de ações (denúncias e processos) analisados pela comissão de ética	Comissão de Ética	Semestral

9	Monitoramento do cumprimento das normas de transparência pela UFGD	Ouvidoria	Trimestral
10	Atualização da relação de situações que ensejam conflito de interesses e as ações de mitigação na área de licitações e contratos	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Semestral
11	Atualização da relação de situações que ensejam conflito de interesses e as ações de mitigação na área gestão de pessoas	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Semestral
12	Apresentação de relatório de denúncias de conflito de interesses	Ouvidoria	Semestral
13	Apresentação de relatório de monitoramento da prevenção de nepotismo na UFGD	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Trimestral
14	Apresentação de relatório de situações que culminaram na apuração de responsabilidade e possível penalização de servidores na UFGD	Corregedoria	Semestral
15	Apresentação do relatório gerencial do monitoramento das recomendações de auditoria	Auditoria	Semestral

*Nota:* Fonte: Elaborado a partir das informações constantes no plano de integridade da UFGD, UFGD, 2022a.

A UFCAT apresentou quadro alusivo ao monitoramento e atualização periódica do seu plano de integridade, reproduzido na Tabela 30 - Monitoramento e atualização periódica do plano de integridade - UFCAT.

**Tabela 30**

*Monitoramento/atualização periódica do plano de integridade - UFCAT*

<b>Monitoramento</b>	<b>Mecanismos</b>	<b>Órgãos Responsáveis</b>	<b>Prazos</b>
1. Avaliação sobre a aplicação das medidas de integridade na instituição;	1. Boletins; 2. Relatórios; 3. Questionários aplicados aos representantes instituídos da Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e demais Órgãos;	1. Todos os Órgãos Responsáveis pela Gestão de Integridade;	1. Boletins trimestrais; 2. Relatórios semestrais; 3. Questionários anuais;
2. Avaliação dos Riscos à Integridade;	1. Análise do cumprimento das tratativas propostas no atual Plano de Integridade; 2. Avaliação escalonada dos Riscos à Integridade por órgão da instituição;	1. UGI;	1. Quanto ao Mecanismo 1, o prazo será semestral; 2. Quanto ao mecanismo 2, o prazo será anual;
3. Elaboração e Aprovação do novo Plano de Integridade.	1. Coleta de dados dos Monitoramentos 1 e 2.	1. UGI.	1. Anual.

*Nota:* Fonte: Elaborado a partir das informações constantes no plano de integridade da UFCAT, UFCAT 2020a.

De acordo com o plano de integridade da UFG, as atividades de monitoramento a serem executadas permitem que o seu documento seja constantemente reavaliado e adequado para contínuo aperfeiçoamento de sua estrutura de prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e de má conduta na gestão pública. Além disso, a UFG salienta que os resultados do monitoramento do programa de integridade, complementados pelas análises de riscos, pelas informações dos canais de denúncias de possíveis irregularidades (SIC) e das Comissões de Ética, Ouvidoria e Coordenação de Processos Administrativos (demandas recebidas e resultados de apuração de denúncias e infrações) e pelas recomendações da Auditoria Interna, bem como de áreas operacionais devem ser considerados como elementos para o planejamento de ações e atualização do plano de integridade. Os resultados do monitoramento devem ser reportados periodicamente à administração superior (UFG, 2020).

Importa destacar que a comunicação e treinamento são partes integrantes dos eixos do programa de integridade da UFG. Nesse contexto, o documento salienta que, no escopo do monitoramento contínuo, incluem-se: (i) as medidas de tratamento dos riscos à integridade; (ii) as medidas de fortalecimento das instâncias relacionadas ao tema, (iii) as iniciativas de capacitação de líderes e colaboradores; (iv) os meios de comunicação; e (v) os reportes utilizados pelo Programa. A sensibilização de cada gestor, servidor e colaborador, assumindo suas responsabilidades e demonstrando conhecimento das medidas de combate a desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, contribui para o estabelecimento de um ambiente de integridade. A UFG salienta ainda que, a comunicação e o treinamento dos servidores são aspectos importantes para a divulgação e operacionalização do programa (UFG, 2020).

De acordo com o plano de integridade da UFJ, em cumprimento às disposições do Decreto n. 9.303/2017 e as normativas da CGU, a UFJ instituiu a Unidade de Gestão da Integridade, por meio da Portaria n. 428/2020, Gabinete da Reitoria, e nomeou seus membros. Nesse sentido, o Art. 3º do ato normativo citado prevê que uma das competências da UGI consiste em atuar na orientação e treinamento dos servidores do órgão/entidade com relação aos temas atinentes ao programa de integridade. Na mesma senda, o art. 4º estabelece como atribuições da UGI, no exercício da sua competência: coordenar a disseminação de informações sobre o programa de integridade na Universidade Federal de Jataí e planejar e participar de ações de treinamento relacionadas ao programa de integridade na Universidade Federal de Jataí (UFJ, 2020).

Segundo o plano de integridade da UFJ, a UGI e as demais unidades envolvidas na coordenação da estrutura e execução do programa de integridade realizarão o acompanhamento, o monitoramento e a atualização das ações e medidas implantadas, a fim de promover continuamente o aperfeiçoamento e atualização do Programa. A UFJ salienta que, conforme a necessidade e a identificação de novos riscos, as medidas, ações e estratégias previstas no seu plano de integridade serão avaliadas e monitoradas, para identificar, de forma contínua, se as medidas mitigadoras propostas inicialmente estão funcionando conforme previsto. Dessa forma, será possível comunicar tempestivamente as fragilidades e vulnerabilidades identificadas à alta administração (UFJ, 2020).

A Tabela 31 apresenta exemplos de ações de capacitação, realização de campanhas atinentes à temática integridade e apresentação de relatórios verificadas no plano de integridade da UFMT.

**Tabela 31**

*Plano de ação - Capacitação/monitoramento - UFMT*

Setor	Subprocesso/ Atividade	Eventos de Riscos	Plano de Ação
CEP/ CPPAD	Atuação dos servidores da CEP/CPPAD	Obtenção de informações privilegiadas para uso diverso	- Utilização de termo de compromisso aos que tomarem posse; e - Alteração da resolução para que se fixe impedimentos de participação dos membros da Comissão em eleições internas na UFMT.
AUDIN	Execução e Monitoramento de Auditoria Interna	Sujeitar a pressão interna ou externa ilegal ou antiética de superior ou do auditado	- Aumentar o número de reuniões com o Conselho Diretor (atualmente só se faz uma - para apresentação do PAINT e RAIN).
Ouvidoria	Atuação da ouvidoria	Atuação fora das melhores práticas de Ouvidoria	- Atualizar o Regimento Interno considerando as melhores práticas de Ouvidoria.
Ouvidoria	Assessoramento	Baixa utilização dos dados gerados pela Ouvidoria para aprimoramento de processos e melhoria da Gestão.	- Apresentar relatórios trimestrais e anual à Administração Superior com as atividades desenvolvidas pela Ouvidoria da UFMT e propostas para aprimoramento da gestão; e - Divulgar <i>ranking</i> das entidades com maior incidência de reclamação dos usuários.
CGGRC	Deliberar sobre os atores e atribuições na execução do Plano de Gestão de Riscos	Não deliberar tempestivamente e adequadamente sobre o Plano de Gestão de Riscos	- Participação dos membros ou substitutos em capacitação de gestão de riscos.
CGGRC	Monitorar o cumprimento do Plano de Gestão de Riscos	Não monitorar tempestivamente o cumprimento do Plano de Gestão de Riscos	Envio anual do Plano de Riscos atualizado à Auditoria Interna

Aplicado a todas as unidades	Atuação dos servidores: Técnicos Administrativos e Docentes	Assédio moral contra demais servidores e alunos	Campanhas preventivas e de divulgação dos canais de denúncia.
Aplicado a todas as unidades	Atuação dos servidores: Técnicos Administrativos e Docentes	Uso indevido e desvirtuado de recursos/materiais públicos	Campanhas preventivas sobre o uso do patrimônio público e responsabilizações.

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações divulgadas no Plano de Integridade da UFMT, UFMT, 2019.

No que se refere às estratégias de monitoramento contínuo, a UFMT preconiza que o monitoramento do seu plano de integridade consiste na observação contínua e sistemática das proposições para o período de vigência do plano, no intuito de obter informações fidedignas e tempestivas, verificando o alcance e cumprimento dos objetivos e metas propostas para o atingimento da missão institucional. A UFMT salienta que o monitoramento será feito via processo pelas Instâncias de Integridade que deverão encaminhar para o Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles as ações executadas para o adimplemento das medidas previstas em plano a cada seis meses. A UFMT enfatiza ainda que a falta de execução dentro do prazo das ações previstas deverá ser devidamente justificada pela instância de integridade responsável pela ação, podendo acarretar desde recomendações do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles até revisão do plano de integridade (UFMT, 2019).

A UFMS destaca que no ano de 2020, o Comitê de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI) executou um plano de trabalho com ações voltadas à estruturação de metodologia e aplicação em mapeamento de riscos, a iniciar por áreas e processos estratégicos, e à sensibilização e à capacitação dos técnicos e gestores da Universidade sobre a ciência da gestão de riscos. Dos trabalhos, foram realizados mapeamentos dos macroprocessos nas atividades das Unidades da Administração Central, a fim de que tais unidades, com a experiência e o conhecimento difundido, pudessem elaborar planos de tratamento em respostas aos riscos estratégicos identificados (UFMS, 2022a).

A UFMS ressalta ainda que, para o mapeamento de riscos foi utilizada a Planilha Documentadora, elaborada com base no Referencial Técnico do TCU e da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da UFMS. Os trabalhos foram divididos em quatro etapas, descritas a seguir: Etapa 1 - Definição da amplitude do mapeamento; Etapa 2 - Identificação dos riscos inerentes; Etapa 3 - Análise e Avaliação

dos riscos inerentes; e Etapa 4 -Tratamento dos riscos inerentes. Ao final dos trabalhos, cada Comissão Técnica preencheu a planilha documentadora e o trabalho foi analisado pela Comissão de Assessoramento, cujo resultado foi apresentado ao CGIRCI, para apreciação e homologação. Destacam-se entre os trabalhos, o Mapeamento de Riscos das Atividades Correcionais da UFMS elaborado em conjunto pelas unidades Corregedoria, Ouvidoria, Comissão de Ética e Câmara de Mediação (UFMS, 2022a).

A Tabela 32 mostra o resumo das ações previstas da UFMS a serem adotadas ou aperfeiçoadas pelas Unidades da Administração para o desenvolvimento e melhoria contínua do Programa de Integridade em nível institucional, em conformidade com as ações propostas no Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) e com o mecanismo de Monitoramento. Nesse sentido, a UFMS preconiza que ao longo da execução das práticas, os gestores responsáveis podem observar que ajustes devem ser realizados nas práticas e nos controles internos. Assim, se o gestor detiver competência para reajustá-los, deve fazê-lo de imediato; caso contrário, deve encaminhar o problema para quem tem essa competência (UFMS, 2022a).

### **Tabela 32**

#### *Plano de ação - Mecanismo de monitoramento - UFMS*

<b>Nº</b>	<b>Descrição da ação</b>	<b>Como</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>
23	Implementar rotina de monitoramento das ações de combate à fraude e corrupção por indicadores de desempenho			
	(i) Monitoramento da gestão da ética e da integridade por indicadores de desempenho.	Criação de indicadores no PDU das atividades correcionais, que reúne as apurações éticas e disciplinares.	Corregedoria; Comissão de Ética.	2022
	(ii) Monitoramento da implementação dos controles preventivos e ações de detecção contra fraude e corrupção por indicadores de desempenho.	Após elaboração do mapeamento de riscos de integridade e elaboração de plano de tratamento de riscos, inclusão no PDU das Unidades responsáveis pelo risco.	Unidades responsáveis pelos riscos.	2023
	(iii) Monitoramento dos resultados de investigações e eventuais punições por casos de fraude e corrupção por indicadores de desempenho.	Criação de indicadores no PDU das atividades correcionais que reúne efetividade de processos acusatórios e ressarcimento ao erário do dano causado.	Corregedoria.	2022
24	Implementar rotina periódica de avaliação do desempenho dos controles adotados contra fraude e corrupção.			

(i) Definição de periodicidade para reavaliação da eficiência e da efetividade de seu sistema de combate à fraude e corrupção.	Levantamento de percepção da integridade aos servidores da UFMS ( <i>Google forms</i> ); Inclusão de questões sobre integridade na avaliação institucional.	Corregedoria; Diavi.	2022
(ii) Verificação periódica do estágio de implementação das práticas de combate à fraude e corrupção previstas em seus normativos.	Monitoramento do Plano de Integridade e do mapeamento de riscos à integridade.	Corregedoria, com apoio das Unidades da Administração.	Anual
(iii) Promoção de ações de reforço, abrandamento ou eliminação de controles baseada em avaliações de eficiência e efetividade.	Revisão do fluxo dos processos de integridade, a cada aprovação de novo Plano de Integridade.	Corregedoria, com apoio das Unidades da Administração.	A cada dois anos, por ocasião da aprovação de novo Plano de Integridade.
(iv) Promoção de capacitações selecionadas com base nas falhas verificadas nas avaliações periódicas de efetividade e de eficiência de seu sistema de combate à fraude e corrupção.	Após a elaboração do mapeamento de riscos de integridade, inclusão no PDP de capacitação periódicas dos agentes responsáveis por gerir os riscos de fraude e corrupção.	Progep; Unidades da Administração.	Próximo PDP após o mapeamento dos riscos.

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações divulgadas no Plano de Integridade da UFMS, UFMS, 2022a.

#### 4.2.7 Agentes Racionais

A Teoria da Agência frequentemente assume que tanto o principal quanto o agente são agentes racionais que buscam maximizar seus próprios interesses. Isso ajuda a prever o comportamento esperado sob diferentes cenários. Assim, uma das investigações da presente pesquisa consistiu em averiguar quais riscos são apontados pelas IFES que podem ser passíveis de problemas para a sociedade.

Nesse sentido, a partir do uso do *software* NVivo, efetuou-se um levantamento das referências alusivas ao item “Agentes Racionais”, conforme Tabela 33. Observa-se que o plano de integridade da UFMS demonstrou o maior número de referências nesse quesito, totalizando 32 menções. Já os planos de integridade da UFG e da UFJ demonstraram o menor número, ou seja, seis citações.

**Tabela 33**

*Resumo - Agentes racionais - Planos de ações das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

Tipo	Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
PDF	1_UnB	Arquivos	31	2,83%
PDF	2_UFGD	Arquivos	19	2,36%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	8	4,81%
PDF	4_UFG	Arquivos	6	1,57%
PDF	5_UFJ	Arquivos	6	0,43%
PDF	6_UFMT	Arquivos	13	3,53%
PDF	7_UFMS	Arquivos	32	1,57%

Nota: Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024

A Figura 6 mostra a nuvem de palavras com 50 termos mais recorrentes no que tange ao plano de ações das universidades públicas federais da região Centro-Oeste. Observa-se que os termos destacados são: “integridade”, “riscos” e “plano”.

**Figura 6**

*Nuvem de palavras - agentes racionais - planos de ações das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*



Nota. Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

A Tabela 34 mostra o mapeamento dos riscos à integridade efetuado pela UnB. Nesse sentido, verifica-se a quantidade de eventos de riscos identificados pelas Instâncias de Integridade, a saber: Coordenação de Processo Administrativo Disciplinar - três; Comissão de Ética - três; Decanato de Gestão de Pessoas - três; e Ouvidoria - dez.

**Tabela 34***Mapeamento de riscos à integridade - UnB*

<b>Nº</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Instância de Integridade</b>
1	Descumprimento de prazos do rito processual - CPAD	Coordenação de Processo Administrativo Disciplinar
2	Reações comportamentais desarmoniosas e/ou agressão física ou verbal a um determinado atendente	Ouvidoria
3	Descontinuidade na qualidade do serviço prestado ou ausência da prestação deste no atendimento à pessoa vulnerável e com deficiência	Ouvidoria
4	Descumprimento do regime de dedicação exclusiva	Decanato de Gestão de Pessoas
5	Burocratização e retrabalho nos processos OUV/SIC	Ouvidoria
6	Ausência e/ou desatualização de informação nos canais oficiais da UnB	Ouvidoria
7	Falha no processo de proteção e salvaguarda dos dados pessoais sensíveis e que são protegidos por lei	Ouvidoria
8	Descontinuidade na qualidade do serviço prestado ou ausência da prestação deste, frente à expansão da UnB	Ouvidoria
9	Falha e/ou distorções na execução do processo administrativo disciplinar	Coordenação de Processo Administrativo Disciplinar
10	Conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo	Decanato de Gestão de Pessoas
11	Nomeação de familiar de ocupante de cargo em comissão ou função de confiança, de direção, chefia ou assessoramento para cargo em comissão ou função de confiança	Decanato de Gestão de Pessoas
12	Problema na disponibilização de informações em formato aberto pelos setores de gestão da UnB	Ouvidoria
13	Inconsistências e desatualizações de informações públicas nos canais de acesso, pelos setores de gestão da Universidade, detentores de informações públicas e publicizáveis	Ouvidoria
14	Desarmonização e equívocos na tramitação dos processos pela comunidade interna	Ouvidoria
15	Falha no processo de acolhimento e encaminhamento das questões mais complexas recepcionadas na ouvidoria	Ouvidoria
16	Descumprimento de prazos do rito processual - Comissão de Ética	Comissão de Ética
17	Desinteresse da parte interessada pelo exercício da ampla defesa e do contraditório durante o rito estipulado para o processo	Comissão de Ética
18	Ausência de manifestação do investigado	Coordenação de Processo Administrativo Disciplinar
19	Falha no cumprimento do rito processual - Comissão de Ética	Comissão de Ética

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações divulgadas no plano de integridade da UnB, UnB, 2022b.

Importa destacar que o item alusivo aos “Problemas de Agência” permitiu verificar que os eventos de riscos identificados e as ações previstas no plano de integridade da UnB vão ao encontro das demandas constantes nos relatórios de Ouvidoria e da Auditoria Interna da Universidade. Nesse sentido, infere-se que o tratamento dos riscos apontados pela UnB atende, ao menos em parte, as demandas que representam possíveis problemas para a sociedade.

São exemplos de ações previstas no plano de ação da UnB: necessidade de melhorias físicas para o espaço de atendimento da Ouvidoria; capacitação sobre LAI e LGPD para a equipe da Ouvidoria e comunidade universitária; capacitação acerca das informações em formato aberto; capacitação da equipe frente às novas demandas legais; necessidade de parceria visando a implementação de inteligência artificial; iniciativas no sentido de ampliar o encaminhamento de informes institucionais sobre o funcionamento da OUV/SIC apresentando seu papel para a comunidade acadêmica; e realização de reuniões com diversos setores da UnB para que o cidadão seja atendido de forma convergente quanto ao seu pleito.

O relatório de ouvidoria da UFGD sinaliza a necessidade de melhoria em vários aspectos, tais como: adequações físicas na sala da Ouvidoria para garantir acessibilidade às pessoas com mobilidade reduzida e a privacidade de seus usuários; a destinação legal de novas atribuições para as ouvidorias, principalmente por conta de não ser acompanhada do aumento da força de trabalho (a exemplo da responsabilidade das ouvidorias na condução dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos); e dificuldade na sistematização de métodos de resolução pacífica de conflitos, como a mediação e a conciliação (UFGD, 2022b).

No que tange aos relatórios da Auditoria Interna, verificou-se que a ação Avaliação do processo de “Planejamento” da UFGD, com o objetivo de avaliar a implantação da gestão de riscos na UFGD não foi realizada, haja vista que a aprovação do Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal da Grande Dourados, por meio da Portaria n. 436/2022, da Reitoria da UFGD, bem como mudança da Gestão da Universidade, com posse da nova Reitoria para o período de 2022-2026, considerando as alterações administrativas ocorridas e considerando a relevância do tema em face dos riscos já identificados, a ação foi reprogramada integralmente (UFGD, 2022c).

O plano de integridade da UFGD indica duas ações de monitoramento de responsabilidade da Ouvidoria, a saber: “Monitoramento do cumprimento das normas de transparência pela UFGD” e “Apresentação de relatório de denúncias de conflito de interesses”, bem como indica uma ação de monitoramento de responsabilidade da Auditoria Interna, a saber: “Apresentação do relatório gerencial do monitoramento das recomendações de auditoria” (UFGD, 2022a, p. 24-25). Assim, depreende-se que a UGI da UFGD, em parceria com as instâncias competentes, pode valer-se dos insumos descritos nos relatórios de Ouvidoria e Auditoria Interna no sentido de elaborar um plano

de ação contemplando os aspectos que carecem de melhoria, de modo a atender as demandas que representam possíveis problemas para a sociedade.

A Tabela 35 apresenta os riscos para a integridade e medidas para o seu tratamento, no período de vigência do plano de integridade da UFCAT. O plano de integridade da UFCAT prevê que as ações indicadas sejam executadas até o final do ano de 2020. O documento traz em seu corpo informações acerca do seu monitoramento, bem como atualização periódica, sendo uma delas que a elaboração e aprovação do novo plano de integridade seria realizado no prazo “anual” (UFCAT, 2020a).

Importa destacar que a UFCAT ainda busca consolidar sua própria estrutura de governança visto que foi criada por desmembramento da UFG. Assim, a Instituição tem como desafio estruturar suas instâncias de integridade, e a partir dos insumos gerados por elas, mapear os riscos passíveis de problemas para a sociedade e propor as medidas para o seu tratamento.

### **Tabela 35**

#### *Riscos para a integridade e as medidas para o seu tratamento - UFCAT*

<b>Nº</b>	<b>Riscos</b>	<b>Ações</b>
1	Incapacidade de se confeccionar o Código de Ética no serviço público da UFCAT até o final do ano de 2020.	(i) Montagem de um Grupo de Trabalho de servidores da UFCAT para o auxílio necessário à CESP e à UGI; e (ii) Discussão e aprimoramento do texto no Conselho Universitário da UFCAT (CONSUNI) e posterior aprovação.
2	Não estruturação e capacitação da CPPAD para as apurações pertinentes ao resguardo da Gestão de Integridade até o final do ano de 2020.	(i) Seleção dos integrantes da CPPAD, junto aos perfis profissionais nos dossiês funcionais ou abertura de inscrições de voluntariado; e (ii) Busca de curso de capacitação coletiva junto à CGU.
3	Não divulgação de todos os fluxos dos processos de manutenção da integridade até o final do ano de 2020.	(i) Montagem dos fluxos de processos de acordo com as necessidades de atuação dos Órgãos Responsáveis pela Gestão de Integridade, por previsões legais já existentes ou por analogia a outros órgãos da União.
4	Não adoção de todos os Sistemas do Governo Federal necessários para o bom funcionamento dos Órgãos Responsáveis pelas Funções da Integridade até o final do ano de 2020.	(i) Contato direto com os órgãos da União responsáveis pela gerência dos sistemas necessários, para orientações sobre as adoções e utilizações.
5	Não elaboração e divulgação das campanhas necessárias para a realização das Funções de Integridade até o final do ano de 2020.	(i) Coordenação de esforços dos Órgãos Responsáveis pela Gestão de Integridade para a mais célere e objetiva elaboração das campanhas de divulgação constantes, por meio de inserções de conceitos de Integridade na página eletrônica da UFCAT; uso das listas de distribuições de correios eletrônicos institucionais; etc.
6	Não criação dos Canais de Comunicação com o público usuário da UFCAT até o final do ano de 2020.	(i) Viabilização da abertura dos canais de comunicação do público usuário com a Ouvidoria na página eletrônica da UFCAT, baseado no Projeto de Unificação dos Canais Digitais do Governo Federal (gov.br).

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações divulgadas no plano de integridade da UFCAT, UFCAT, 2020a.

O plano de integridade da UFG relata sobre os riscos em infraestrutura, ou seja, a infraestrutura física da instituição necessita de regularização de edifícios junto aos órgãos públicos (UFG, 2020). Ademais, a gestão de riscos da UFG, a cargo da Comissão de Governança, Gestão de Riscos e Controles, instituída por meio da Portaria nº 86/2019, encontra-se em desenvolvimento (UFG, 2022c). Dessa forma, depreende-se que o plano de integridade da UFG precisa ser atualizado valendo-se dos insumos nos relatórios das instâncias de integridade visando atender as demandas que representam possíveis problemas para a sociedade.

O plano de integridade da UFJ apresenta uma contextualização sobre as espécies de riscos para a integridade, com destaque para os seguintes riscos: (i) abuso de posição ou poder em favor de interesses privados; (ii) nepotismo; (iii) conflito de interesses; (iv) pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público; (v) solicitação ou recebimento de vantagem indevida; e (vi) utilização de recursos públicos em favor de interesses privados. Contudo, o documento exhibe um quadro contendo o levantamento dos principais riscos e as respectivas medidas de tratamento envolvendo apenas dois processos, quais sejam, concurso público para carreira do magistério superior e *fake news* (UFJ, 2020).

Importa ressaltar que a UFJ foi criada por desmembramento da UFG pela Lei n. 13.635/2018 e se encontra em processo de estruturação e emancipação. Dessa forma, a UFJ tem como desafio estruturar suas instâncias de integridade, e a partir dos insumos gerados por elas, elaborar um plano de ação visando tratar os riscos passíveis de problemas para a sociedade.

Destaca-se que o tópico referente aos “Problemas de Agência” oportunizou verificar convergências entre o plano de ação da UFMT e os apontamentos nos relatórios das instâncias de integridade, a exemplo do evento de risco que diz respeito à baixa utilização dos dados gerados pela Ouvidoria para aprimoramento de processos e melhoria da Gestão com as seguintes ações previstas: (a) apresentar relatórios trimestrais e anual à Administração Superior com as atividades desenvolvidas pela Ouvidoria da UFMT e propostas para aprimoramento da gestão; e (b) divulgar *ranking* das entidades com maior incidência de reclamação dos usuários (UFMT, 2019).

Outro exemplo de evento de risco da UFMT se refere a não deliberação tempestiva e adequada sobre o Plano de Gestão de Riscos, com a seguinte ação prevista: participação dos membros ou substitutos em capacitação de gestão de riscos. E, por fim, a Universidade destaca o assédio moral contra demais servidores e alunos, com a previsão

da seguinte ação: campanhas preventivas e de divulgação dos canais de denúncia (UFMT, 2019).

O plano de integridade da UFMT está desatualizado. Nesse sentido, verifica-se que os relatórios de ouvidoria e auditoria interna daquela Universidade se constituem em insumos para definição de ações visando atualização do seu plano de integridade, de forma a atender as demandas que representam possíveis problemas para a sociedade.

Importa salientar que o item alusivo aos “Problemas de Agência” possibilitou verificar que os eventos de riscos identificados e as ações previstas no plano de integridade da UFMS mostram congruência com os apontamentos nos relatórios das Instâncias de Integridade refletindo, ainda que parcialmente, as demandas da sociedade (principal).

A Tabela 36 mostra o resumo das ações relacionadas ao combate à fraude e corrupção previstas no plano de ação da UFMS a serem adotadas ou aperfeiçoadas pelas Unidades da Administração para o desenvolvimento e melhoria contínua do Programa de Integridade em nível institucional, em consonância com as ações propostas no Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) (UFMS, 2022a).

### **Tabela 36**

#### *Ações relacionadas ao combate à fraude e corrupção - UFMS*

<b>Nº</b>	<b>Descrição da ação</b>
5	Fortalecer a política e plano de prevenção e combate à fraude e corrupção.
6	Estabelecer e adotar práticas de gestão de pessoal capazes de prevenir a ocorrência de fraude e corrupção.
8	Estabelecer processo de gerenciamento de riscos e instituir mecanismos de controle interno para a prevenção e o combate à fraude e corrupção.
12	Implementar controles para detectar indícios de casos de fraude e corrupção nos registros de suas atividades.
16	Fortalecer as práticas de avaliação dos controles preventivos contra a fraude e corrupção.
18	Estabelecer sistemática de divulgação de relatórios de auditoria que tratam de fraude e corrupção.
19	Estabelecer um Plano de Resposta à fraude e corrupção.
23	Implementar rotina de monitoramento das ações de combate à fraude e corrupção por indicadores de desempenho.
24	Implementar rotina periódica de avaliação do desempenho dos controles adotados contra fraude e corrupção.

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações divulgadas no plano de integridade da UFMS, UFMS, 2022a.

### 4.3 Investigação da Fase na Qual se Encontra a Implementação dos Programas de Integridade das Universidades Públicas Federais da Região Centro-Oeste

A CGU publicou a Portaria n. 1.089 /2018, alterada pela Portaria CGU n. 57/2019, que dispõe sobre as fases e os procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Nesse sentido, a CGU estabelece que a primeira fase da instituição do programa de integridade compreende a designação, pela alta administração do órgão/entidade, da Unidade de Gestão da Integridade (UGI) à qual será atribuída competência para coordenação da estruturação, execução e monitoramento, e demais ações atinentes ao programa de integridade.

A Tabela 37 revela que o Plano de Integridade da UFJ demonstrou o maior número de referências nesse quesito, totalizando 11 menções. Já os Planos de Integridade da UFGD e da UFCAT demonstraram o menor número, ou seja, cinco citações.

**Tabela 37**

*Resumo - Fase I - Constituição de uma unidade de gestão da integridade (UGI)*

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Na pasta</b>	<b>Referências</b>	<b>Cobertura</b>
PDF	1_UnB	Arquivos	6	0,95%
PDF	2_UFGD	Arquivos	5	2,46%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	5	5,33%
PDF	4_UFG	Arquivos	10	1,50%
PDF	5_UFJ	Arquivos	11	1,36%
PDF	6_UFMT	Arquivos	10	6,46%
PDF	7_UFMS	Arquivos	9	1,13%

*Nota:* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

A Tabela 38 apresenta a UGI de cada universidade, bem como o normativo que instituiu cada unidade, demonstrando que todas as IFES objeto de estudo cumpriram a primeira fase estabelecida pela CGU.

**Tabela 38***Fase I - Designação da UGI/Normativo que instituiu cada unidade*

<b>IFES</b>	<b>UGI</b>	<b>Normativo(s)</b>
UnB	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO)	Ato da Reitoria n. 0592/2018, de 9 de maio de 2018 (UnB, 2022b).
UFGD	Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC)	Portaria n. 179/2020, de 11 de março de 2020 (UFGD, 2022a).
UFCAT	Unidade de Gestão de Integridade (UGI)	Portaria n. 261/2020, de 8 de maio de 2020 (UFCAT, 2020a).
UFG	Unidade de Gestão de Integridade (UGI)	Portaria n. 1909/2020, de 30 de junho de 2020 (UFG, 2020).
UFJ	Unidade de Gestão da Integridade (UGI)	Portaria n. 428/2020, de 30 de junho de 2020 (UFJ, 2020), revogada pela Portaria n. 514/2023, de 5 de junho de 2023, que designou nova composição da UGI da UFJ.
UFMT	Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles	Portaria GR N. 232/2019, de 25 de março de 2019 (UFMT, 2019).
UFMS	Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI)	Resoluções do Conselho Diretor n. 145/2018, de 28 de dezembro de 2018 e n. 43/2020, de 28 de maio de 2020 (UFMS, 2022a), e Resolução n. 311-COUN/UFMS, de 14 de novembro de 2023.

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações constantes nos planos de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste

Na segunda fase da instituição dos programas de integridade, os órgãos e as entidades devem aprovar seus planos de integridade, contendo: (i) os objetivos do plano; (ii) a caracterização geral do órgão ou entidade; (iii) o levantamento da situação das unidades e instrumentos de integridade, tais como: promoção da ética, funcionamento de controles internos, procedimentos de responsabilização, canais de denúncias etc.; e (iv) o levantamento dos principais riscos para a integridade e as medidas para seu tratamento. Nesse sentido, a partir do uso do *software* NVivo, efetuou-se um levantamento das referências alusivas à segunda fase da instituição do programa de integridade das universidades estudadas, cujo resultado é demonstrado na Tabela 39. Observa-se que o plano de integridade da UFJ demonstrou o maior número de referências nesse quesito, totalizando 13 menções. Já os planos de integridade da UFGD e da UFCAT demonstraram o menor número, ou seja, quatro citações.

**Tabela 39**

*Resumo - Fase II – Aprovação dos planos de integridade das universidades da região*

*Centro-Oeste*

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Na pasta</b>	<b>Referências</b>	<b>Cobertura</b>
PDF	1_UnB	Arquivos	10	1,27%
PDF	2_UFGD	Arquivos	4	2,14%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	4	1,64%
PDF	4_UFG	Arquivos	9	1,71%
PDF	5_UFJ	Arquivos	13	0,70%
PDF	6_UFMT	Arquivos	7	6,61%
PDF	7_UFMS	Arquivos	11	1,50%

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

Importa destacar que a aprovação dos planos é o primeiro passo para a efetivação dos programas de integridade nas organizações públicas, contribuindo para que uma cultura ética e a prevenção à fraude e corrupção sejam incorporadas no dia a dia das organizações (CGU, 2018a). Ademais, o prazo estipulado pela CGU para aprovação dos planos de integridade pelos órgãos foi inicialmente previsto para 30 de novembro de 2018 e, posteriormente alterado para 29 de março de 2019.

Nesse sentido, a Tabela 40 apresenta um resumo da publicação dos planos de integridade das IES integrantes do universo da pesquisa, quais sejam as universidades públicas federais da região Centro-Oeste. Cumpre destacar que a pesquisa acerca da publicação dos planos de integridade das IES ocorreu no período de 14 a 20 de julho de 2023 valendo-se dos *websites* das IES ou *website* da CGU. O primeiro ponto a destacar refere-se ao fato de que todas as universidades publicaram seus planos de integridade, ainda que uma primeira versão do documento, cumprindo assim uma das exigências previstas nas Portarias da CGU n. 1.089/2018 e 57/2019.

**Tabela 40**

*Resumo - Publicação dos planos de integridade das universidades públicas federais da*

*região Centro-Oeste*

<b>Nº</b>	<b>Universidade</b>	<b>Endereço de acesso</b>	<b>Período</b>	<b>Versão</b>	<b>Data de acesso</b>
1	UnB	<a href="https://dpo.unb...">https://dpo.unb...</a>	2022-2026	2ª	17/07/2023
2	UFGD	<a href="https://portal...">https://portal...</a>	2022	2ª	17/07/2023
3	UFCAT	<a href="https://reposito...">https://reposito...</a>	2020	1ª	20/07/2023
4	UFG	<a href="https://www.ufg...">https://www.ufg...</a>	2020	1ª	14/07/2023
5	UFJ	<a href="https://reposito...">https://reposito...</a>	2020	1ª	20/07/2023
6	UFMT	<a href="https://reposito...">https://reposito...</a>	2019-2021	1ª	17/07/2023
7	UFMS	<a href="https://www.ufms...">https://www.ufms...</a>	2022-2024	2ª	17/07/2023

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações divulgadas nos *websites* das universidades ou *website* da CGU, 2023b.

O segundo aspecto a destacar na Tabela 40 diz respeito ao endereço de acesso dos planos de integridade das universidades. De acordo com o Art. 4º da Portaria CGU n. 1.827/2017, os órgãos e entidades devem divulgar seus planos de integridade em seus sítios na rede mundial de computadores - *Internet*. Nesse sentido, por meio de busca sistemática nos *websites* das universidades localizou-se os planos de integridade das seguintes IES: UnB, UFGD, UFG e UFMS. Assim, a pesquisa direcionou a busca para o *website* da CGU onde se localizou os documentos das demais universidades, quais sejam: UFCAT, UFJ e UFMT. Dessa forma, depreende-se que essas instituições devem publicizar seus planos de integridade em seus próprios *websites*.

O terceiro ponto a destacar na Tabela 40 refere-se ao período contemplado nos planos de integridade das universidades. Sobre esse aspecto, as Portarias da CGU n. 1.089/2018 e 57/2019 preveem que a estrutura do programa de integridade deve ocorrer por meio de planos de integridade, os quais devem organizar as medidas a serem adotadas em determinado período e devem ser revisados periodicamente.

Nesse contexto, verificou-se que os planos de integridade da UnB e da UFMS encontram-se na segunda versão e se destacaram por estarem atualizados. O documento da UnB compreende o período de 2022-2026, e o documento da UFMS compreende o período de 2022-2024. Assim, observou-se que os planos de integridade da UFGD, UFCAT, UFG, UFJ e UFMT estão desatualizados, a maioria compreende a primeira versão do documento e carece de revisão pela Unidade de Gestão da Integridade (UGI) à qual foi atribuída competência para coordenação da estruturação, execução e monitoramento, e demais ações atinentes ao programa de integridade, conforme previstos nos normativos da CGU.

De acordo com a CGU, na terceira fase da instituição dos programas de integridade, os órgãos e as entidades devem iniciar a execução e o monitoramento de seu programa de integridade, com base nas medidas definidas pelos planos de integridade. Nesse sentido, a partir do uso do *software* NVivo, efetuou-se um levantamento das referências alusivas à terceira fase da instituição do programa de integridade, cujo resultado é demonstrado na Tabela 41. Observa-se que o plano de integridade da UFMS demonstrou o maior número de referências nesse quesito, totalizando 18 menções. Já o plano de integridade da UFCAT apresentou o menor número, ou seja, quatro citações.

**Tabela 41**

*Resumo - Fase III - Execução e monitoramento do programa de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Na pasta</b>	<b>Referências</b>	<b>Cobertura</b>
PDF	1_UnB	Arquivos	15	1,83%
PDF	2_UFGD	Arquivos	13	2,81%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	4	1,38%
PDF	4_UFG	Arquivos	12	1,64%
PDF	5_UFJ	Arquivos	12	0,93%
PDF	6_UFMT	Arquivos	5	2,65%
PDF	7_UFMS	Arquivos	18	1,50%

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

O plano de integridade da UnB de 2022-2026 prevê que o relatório de monitoramento terá periodicidade anual, apresentando os resultados alcançados nos indicadores e metas e será apreciado pelo Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade da UnB. Nesse contexto, a universidade assevera que a etapa de monitoramento permitirá a revisão e os ajustes necessários em todos os elementos constantes no Plano. Além disso, a UnB destaca que as metas estão previstas até o ano de 2023, ano em que serão revisados todos os eventos de riscos, ações e metas para os anos de 2024, 2025 e 2026 (UnB, 2022b).

Nesse contexto, verificou-se que a UnB publicou, em seu *website*, o relatório de monitoramento anual referente ao exercício de 2022. O referido documento destaca que tem por finalidades, além de promover o plano de integridade desenvolvido pela UnB, apresentar as ações executadas pelas áreas integrantes, possibilitando aos gestores, à comunidade universitária e à sociedade acompanhar os resultados e compreender como estes contribuem para a realização da sua missão (UnB, 2022g).

De acordo com o Relatório de Monitoramento da UnB, em 2022, das 28 metas estabelecidas, no plano de integridade da UnB 2022 - 2026, 24 alcançaram o desempenho esperado ou acima do esperado, correspondendo a 85,7%. O referido documento atribui tal desempenho a fatores como: comprometimento das equipes envolvidas, treinamento e capacitação, parceria com outras áreas, realização de campanhas de conscientização, e apresentação de informativos, dentre outros. O relatório destaca ainda que, duas metas ficaram abaixo do esperado e duas não foram iniciadas, correspondendo a 14,2% do total. Os principais fatores que dificultaram o alcance dessas metas são afastamentos, licenças médicas e falhas na comunicação entre as áreas (UnB, 2022g). Dessa forma, depreende-se que a UnB se encontra na terceira fase da instituição de seu programa de integridade

consoante os normativos da CGU, haja vista que a Universidade demonstra em seus relatórios a execução do seu plano de ação, bem como a realização de monitoramento do seu plano de integridade.

O plano de integridade da UFGD engloba o período de 2022 e compreendeu um plano de ação com 15 ações de monitoramento. De acordo com aquela Universidade, na premissa de monitoramento encontram-se as medidas de tratamento dos riscos à integridade, as iniciativas de capacitação de líderes e colaboradores, as medidas de fortalecimento das instâncias relacionadas ao tema e os meios de comunicação e reporte utilizados pelo Programa (UFGD, 2022a).

As ações de monitoramento do programa de integridade de responsabilidade da UGI da UFGD, com periodicidade anual, são as seguintes: “Monitoramento da implementação das ações previstas para tratamento dos riscos prioritários”; “Elaboração do Plano de Ação de promoção da integridade”; “Revisão do Plano de Integridade”; “Acompanhamento do Programa de Integridade”; e “Avaliação da quantidade de ações de capacitação realizadas” (UFGD, 2022a). Nesse sentido, verificou-se que o plano de integridade da UFGD está desatualizado e carece que seja revisitado pela UGI no sentido de consolidar a terceira fase consoante o Art. 7º da Portaria da CGU n. 1.089/2018, qual seja a execução e monitoramento do seu programa de integridade.

O plano de integridade da UFCAT compreende o período de 2020 e apresentou seis riscos para a Integridade e medidas para seu tratamento, no período de vigência do documento. A elaboração e aprovação do novo plano de integridade daquela Universidade, a ser realizada pela UGI, está previsto para ser realizado anualmente (UFCAT, 2020a). Dessa forma, depreende-se que o plano de integridade da UFCAT precisa ser atualizado de modo a consolidar a terceira fase do programa de integridade em conformidade com os normativos da CGU. Ademais, a UFCAT ainda se encontra em processo de estruturação e emancipação, incluindo as instâncias de integridade, a exemplo da ouvidoria e auditoria interna (UFCAT, 2020a).

O plano de integridade da UFG compreende o período de 2020 e não apresentou um plano de ação referente aos riscos de integridade. Destaca-se que o documento daquela Universidade faz alusão à infraestrutura física da instituição, que necessita de regularização de edifícios junto aos órgãos públicos (UFG, 2020). Além disso, a gestão de riscos da UFG, a cargo da Comissão de Governança, Gestão de Riscos e Controles, instituída por meio da Portaria nº 86/2019, encontra-se em desenvolvimento (UFG, 2022c). De acordo com a UFG, o monitoramento do plano de integridade deve ser

realizado trimestralmente, com revisão do plano anualmente, pela Unidade de Gestão da Integridade da UFG junto aos responsáveis pelas ações do plano (UFG, 2020). Contudo, não se verificou versão atualizada do documento. Dessa forma, depreende-se que o plano de integridade da UFG precisa ser atualizado de modo a consolidar a terceira fase do programa de integridade em conformidade com as orientações e normativos da CGU.

O plano de integridade da UFJ compreende o período de 2020 e apresentou a identificação, análise e tratamento dos riscos para a integridade referente a dois eventos/riscos, a saber: (i) direcionamento de concurso público no intuito de influenciar a escolha específica de candidato(s); e (ii) apontamento de irregularidades fictícias (*fake news*). Destaca-se que o plano de integridade da UFJ prevê “que o monitoramento seja realizado semestralmente com revisão do plano anualmente pela Unidade de Gestão da Integridade, juntamente com os responsáveis pelas ações/áreas de execução do plano” (UFJ, 2020, p. 72). Entretanto, ainda não se verificou versão atualizada do documento.

Importa consignar que, a UFJ foi criada por desmembramento da UFG pela Lei n. 13.635/2018. Nesse sentido, a Ouvidoria, no âmbito da UFJ, foi instituída por desmembramento da UFG, designando uma assistente em administração para o encargo de ouvidora. A Portaria nº 064/2020, do Gabinete da Reitoria, regulamentou o ato administrativo. Destaca-se ainda que, em virtude do processo de estruturação e emancipação que se encontra a UFJ, a Coordenação de Assuntos Administrativos (CAA) exerce as atividades inerentes aos seguintes órgãos similares à UFG: Setor de Convênios; Coordenação de Processos Administrativos; Auditoria Interna; Gestora do Programa de Integridade (UFJ, 2021a). Assim, infere-se que são grandes os desafios da UFJ no sentido de robustecer a terceira fase da instituição de seu programa de integridade em conformidade com os normativos da CGU, a saber: gerir seu processo de estruturação e emancipação e atualizar seu plano de integridade.

O plano de integridade da UFMT compreende o período de 2019-2021. Nesse sentido, o documento daquela Universidade apresenta um plano de ação contendo o levantamento de 10 riscos e as medidas de tratamento. Verificou-se que o plano de integridade da Instituição prevê a realização de monitoramento via processo pelas Instâncias de Integridade que devem encaminhar para o Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles as ações executadas para o adimplemento das medidas previstas em plano a cada seis meses. Ademais, o Documento prevê sua vigência até setembro de 2021 (UFMT, 2019). Contudo, não se verificou versão atualizada do Documento. Assim, conclui-se que o plano de integridade da UFMT deve ser revisitado pela UGI no sentido

de consolidar a terceira fase consoante o Art. 7º da Portaria da CGU n. 1.089/2018, qual seja, a execução e monitoramento do seu programa de integridade.

O Plano de Integridade da UFMS compreende o período de 2022-2024 e contemplou um plano de ação com 24 ações e práticas a serem adotadas ou aperfeiçoadas pelas Unidades da Administração visando o desenvolvimento e melhoria contínua do programa de integridade em nível institucional, em conformidade com as 33 Ações propostas no Programa Nacional de Prevenção à Corrupção, promovido pelo TCU. O referido plano de ação envolveu os mecanismos de prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento. O plano de ação detalhou “como”, “quem” e “quando” as ações serão executadas. Além disso, as ações estão previstas para serem alcançadas até o ano de 2023 (UFMS, 2022a).

No que se refere à etapa de monitoramento, o plano de integridade da UFMS destaca que “o monitoramento contínuo do Plano e do Programa de Integridade, como medida de governança pública, tem como objetivo avaliar, direcionar e monitorar as ações previstas pela Alta Administração” (UFMS, 2022, p. 39). O documento ressalta ainda que as ações previstas para o tratamento dos riscos à integridade e as ações do Plano de Prevenção e Combate à Fraude e Corrupção serão monitoradas anualmente, no intuito de avaliar os seus resultados (UFMS, 2022a).

Ademais, o documento da UFMS prevê ações visando fortalecer as práticas de gestão de relacionamento da Universidade com instituições e pessoas fornecedoras de bens e serviços. Essas ações vão ao encontro do disposto no parágrafo único do Art. 7º da Portaria n. 1.089/2018, que estabelece que os órgãos e as entidades devem buscar expandir o alcance de seu programa de integridade para as políticas públicas por eles implementadas e monitoradas, bem como para fornecedores e outras organizações públicas ou privadas com as quais mantenha relação. Assim, infere-se que a UFMS se encontra na terceira fase da instituição de seu programa de Integridade em conformidade com os normativos da CGU, qual seja, dar início à execução e ao monitoramento de seu programa de integridade.

Diante do exposto, verifica-se que os planos de integridade da UnB e da UFMS se destacaram nessa fase. O plano de integridade da UnB contempla o período 2022-2026. A UnB ressalta que as metas estão previstas até o ano de 2023, ano em que serão revisados todos os eventos de riscos, ações e metas para os anos de 2024, 2025 e 2026. Além disso, a UnB publicou relatório de monitoramento anual referente ao exercício de 2022. O plano de integridade da UFMS compreende o período 2022-2024. A UFMS apresentou um

plano contendo 24 ações e práticas previstas para serem alcançadas até o ano de 2023. O plano contempla ações visando fortalecer as práticas de gestão de relacionamento da Universidade com instituições e pessoas fornecedoras de bens e serviços. Além disso, o plano da UFMS prevê ações específicas de monitoramento.

#### **4.4 Avaliação da Estrutura dos Programas de Integridade Segundo os Eixos Previstos nos Normativos sobre a Temática**

##### **4.4.1 Comprometimento e Apoio da Alta Administração**

O Decreto n. 9.203/2017 aponta os eixos segundo os quais o programa de integridade deve ser estruturado, a saber: (i) comprometimento e apoio da alta administração; (ii) existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; (iii) análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e (iv) monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade. Além disso, o Art. 2º da Portaria n. 57/2019 define o Plano de Integridade como “documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período, devendo ser revisado periodicamente”.

O comprometimento e apoio da alta direção da organização é imprescindível para a implementação e funcionamento de um programa de integridade. Giovanini (2020) argumenta que o “número um” da organização precisa efetivamente apoiar, engajar-se e promover o desdobramento do programa em atividades práticas na empresa, tomando para si a responsabilidade de fomentar a comunicação perante todos os níveis hierárquicos, convencendo-os sobre a importância das medidas de integridade e criando mecanismos visando encorajar e reforçar esse comprometimento em todos os níveis, até alcançar todos os empregados.

Nesse sentido, a partir do uso do *software* NVivo, efetuou-se um levantamento das referências alusivas ao comprometimento e apoio da alta administração na implementação dos programas de integridade junto às universidades objeto de estudo, cujo resultado é demonstrado na Tabela 42. Observa-se que o plano de integridade da UFMS demonstrou o maior número de referências nesse quesito, totalizando 18 menções. Já o plano de integridade da UFCAT apresentou o menor número, ou seja, três citações.

**Tabela 42**

*Resumo - Comprometimento e apoio da alta administração na implementação dos programas de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Na pasta</b>	<b>Referências</b>	<b>Cobertura</b>
PDF	1_UnB	Arquivos	5	0,61%
PDF	2_UFGD	Arquivos	5	2,70%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	3	1,99%
PDF	4_UFG	Arquivos	7	1,61%
PDF	5_UFJ	Arquivos	17	1,21%
PDF	6_UFMT	Arquivos	5	3,20%
PDF	7_UFMS	Arquivos	18	2,42%

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

Um dos exemplos de comprometimento da alta direção inclui patrocinar o programa de integridade perante o público interno e externo, destacando sua importância para a organização e solicitando o comprometimento de todos os colaboradores e partes interessadas (CGU, 2017). Nesse contexto, verificou-se que a apresentação do plano de integridade da UnB foi feita pela Reitora Prof<sup>a</sup>. Márcia Abrahão Moura que inicia a mensagem com os seguintes dizeres: “No ano em que a UnB completa 60 anos de existência, nós, da Universidade de Brasília, temos o imenso orgulho de partilhar com a comunidade universitária mais uma conquista: a divulgação do Plano de Integridade 2022 - 2026” (UnB, 2022b, p. 3).

A Reitora destaca ainda em sua mensagem que para o alcance de políticas de integridade relevantes, eficientes e eficazes, torna-se imprescindível a adoção de processos que identifiquem, avaliem e controlem os riscos para a integridade pública. Ademais, a Reitora ressalta que o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional está à frente da tarefa de consolidar o conceito e difundir a prática de integridade na UnB, isto é, o responsável pela UGI está subordinado ao dirigente máximo da entidade (UnB, 2022b).

Outro exemplo de comprometimento da alta direção consiste em aprovar e supervisionar as políticas e medidas de integridade, destacando recursos humanos e materiais suficientes para seu desenvolvimento e implementação (CGU, 2017). Nesse sentido, a UnB destaca que a primeira edição do Plano de Integridade 2019-2021 representou um marco na divulgação e fortalecimento, na instituição, das temáticas relacionadas à integridade. Com o advento da pandemia de Covid-19 e a necessidade de trabalho e ensino em modo remoto emergencial, as unidades se adaptaram, sendo suas atividades e atendimentos realizados no formato online (UnB, 2022b).

A UnB salienta que, apesar dos desafios ainda impostos pela pandemia da Covid-19 e da escassez orçamentária, a Universidade continua enfrentando as incertezas e busca aproveitar as oportunidades e aprimorar suas práticas em governança, gestão de riscos e integridade. Nesse contexto, a UnB publica a segunda edição do seu plano de integridade contemplando o período 2022-2026. A Universidade salienta que o documento está alinhado às políticas institucionais e diretrizes estratégicas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022, contribuindo para o alcance da missão institucional e sua visão de futuro (UnB, 2022b).

O plano de integridade da UFGD destaca que a integridade aplicada à gestão pública, como componente vital da governança pública, constitui pré-requisito para que a sociedade confie e legitime os atos do administrador público, bem como confere confiabilidade às instituições públicas, resgatando valores éticos e morais por vezes preteridos em nome da eficiência administrativa (UFGD, 2022a).

O plano de integridade da UFGD apresenta os principais instrumentos e respectivas estruturas vigentes na Universidade, relacionados à área de integridade, incluindo os sistemas eletrônicos de monitoramento disponibilizados pela CGU, quais sejam: Acesso à Informação - LAI; Auditoria, Ouvidoria; Corregedoria, Comissão de Ética; Conflito de interesses; Comitê de Governança, e Gestão de Riscos e Controle, designado como Unidade de Gestão da Integridade (UGI), passando também a ser responsável por coordenar a estruturação, execução e monitoramento do programa de integridade no âmbito da Universidade (UFGD, 2022a).

No que tange à identificação dos riscos prioritários, a UFGD baseou-se nos riscos relevantes constantes na publicação do Manual para Implementação de Programas de Integridade da CGU (2017) e os processos relacionados a esses riscos. O processo de análise e avaliação de riscos foi realizado por meio da atribuição das variáveis de probabilidade e impacto do risco e posterior elaboração do Mapa de Calor, utilizando-se a matriz 5x5 (UFGD, 2022a).

Segundo o plano de integridade da UFGD, as ações de promoção de integridade na Universidade seguirão as premissas básicas de prevenção e monitoramento. No âmbito da prevenção, as ações estarão dispostas inicialmente na etapa de identificação, análise e tratamento dos riscos prioritários. Já na premissa de monitoramento incluem-se as medidas de tratamento dos riscos à integridade, as iniciativas de capacitação de líderes e colaboradores, as medidas de fortalecimento das instâncias relacionadas à temática e os meios de comunicação e reporte utilizados pelo Programa. Por fim, a UFGD manifesta

que as atividades de monitoramento do seu programa de integridade objetiva que ele seja constantemente reavaliado e adequado para contínuo aperfeiçoamento de sua estrutura de prevenção, detecção e remediação de atos ilícitos (UFGD, 2022a). Dessa forma, infere-se que a UFGD apresentou exemplos que indicam o comprometimento e apoio da alta gestão da Universidade.

Criada por desmembramento da UFG pela Lei n. 13.634/2018, a UFACT manifesta em seu plano de integridade que, “em obediência à Portaria n. 57/2019 da CGU, a alta administração da UFCAT, comprometeu-se com os elevados padrões de gestão, ética e conduta, bem como em estratégias e ações para disseminação da cultura de integridade” (UFCAT, 2020a, p. 2). Ademais, o documento descreve a criação dos seguintes órgãos: (i) Comissão de Ética no Serviço Público da UFCAT, órgão criado pela Portaria n. 272/2020, de 18 de maio de 2020; (ii) Corregedoria-Seccional da UFCAT, Órgão criado pela Portaria n. 270/2020, de 18 de maio de 2020; (iii) Ouvidoria da UFCAT, órgão criado pela Portaria n. 271/2020, de 18 de maio de 2020; e (iv) Unidade de Gestão de Integridade (UGI), órgão criado pela Portaria n. 261/2020, de 08 de maio de 2020.

Nesse contexto, a Portaria n. 261/2020 estabelece as seguintes competências da Unidade de Gestão da Integridade da UFCAT: (i) submeter à aprovação do(a) Reitor(a) da Universidade Federal de Catalão a proposta de plano de integridade e revisá-lo periodicamente; (ii) levantar a situação das unidades relacionadas ao programa de integridade e, caso necessário, propor ações para sua estruturação ou fortalecimento; (iii) coordenar a disseminação de informações sobre o programa de integridade na UFCAT; (iv) planejar e participar de ações de treinamento relacionadas ao programa de integridade na UFCAT; (v) identificar eventuais vulnerabilidades à integridade nos trabalhos desenvolvidos pela organização, propondo, em conjunto com outras unidades, medidas para mitigação; (vi) monitorar o programa de integridade da UFCAT e propor ações para seu aperfeiçoamento; e (vii) propor estratégias para expansão do programa para fornecedores e prestadores de serviços terceirizados que se relacionam com a UFCAT.

Ademais, a Portaria n. 261/2020 prevê que caberá ao Reitor(a) prover o apoio técnico e administrativo ao pleno funcionamento da Unidade de Gestão da Integridade, bem como a recomendação aos agentes públicos, gestores, dirigentes e unidades organizacionais da Universidade Federal de Catalão que prestem, no âmbito das respectivas competências e atribuições, apoio aos trabalhos desenvolvidos pela Unidade

de Gestão da Integridade. Dessa forma, a criação da UGI e das Instâncias de integridade se constituem em exemplos de comprometimento da alta administração da UFCAT.

O documento da UFG faz explanação acerca do programa de integridade, abordando conceitos e Atos Normativos que regulam o assunto, bem como apresenta as características do programa de integridade no âmbito da Universidade, a partir da Portaria n. 86/2018, que instituiu a Comissão de Governança, Gestão de Riscos e Controles da UFG. Nesse contexto, o documento versa sobre os objetivos e apresenta os cinco eixos do programa de integridade da UFG, a saber: (i) o comprometimento e apoio da alta administração; (ii) a indicação da unidade responsável e instâncias de integridade; (iii) o gerenciamento de riscos à integridade e medidas de tratamento; (iv) o monitoramento do plano de integridade; e (v) a comunicação e treinamento (UFG, 2020).

O documento da UFG aborda ainda a estrutura de governança da integridade. Nesse sentido, a UFG destaca que seu programa de integridade será operacionalizado a partir de um plano de integridade e indica as áreas envolvidas, a saber: o Serviço de Informação ao Cidadão; a Ouvidoria; a Auditoria Interna; as Comissões de Ética da UFG; o Comitê de Integridade Acadêmica em Pesquisa, Ensino e Extensão; a Coordenação de Processos Administrativos; a Diretoria de Administração de Pessoas; a Diretoria Financeira de Pessoas; a Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas; a Comissão Permanente de Pessoal Docente; e o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles da Universidade (UFG, 2020).

Importa destacar que o plano de integridade da UFG traz relatos acerca de riscos em infraestrutura advindos da necessidade de regularização de edifícios junto aos órgãos públicos. Nesse contexto, cumpre ressaltar o seguinte trecho do documento: “Apesar do comprometimento da alta administração na solução dos problemas, os recursos orçamentários dos últimos anos têm sido insuficientes para a contratação de todos os serviços. A não contratação de execução desses serviços envolve alto risco”. (UFG, 2020, p. 58). Assim, depreende-se que o documento da UFG apresentou exemplos que demonstram o comprometimento da alta administração na implementação do seu programa de integridade.

O documento da UFJ discorre sobre o programa de integridade, destacando os normativos e citações da OCDE sobre a temática, bem como ressalta as características do seu programa de integridade. Nesse sentido, o documento versa sobre os eixos do programa de integridade, consoante o art. 19 do Decreto n. 9.203/2017, a saber: (i) o comprometimento e apoio da alta administração; (ii) existência de unidade responsável

pela implementação no órgão ou na entidade; (iii) análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e (iv) monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade (UFJ, 2020).

Nesse contexto, o documento disponibiliza quadro alusivo às ações e estruturas de gestão relativas à integridade que evidenciam o comprometimento da alta administração com o programa de integridade, a saber: (i) designação da Unidade de Gestão da Integridade (UGI); (ii) designação da responsável pela Ouvidoria; (iii) designação da Comissão de Ética; (iv) instituição da Coordenação de Processos Administrativos (CDPA); (v) criação da Secretaria de Planejamento; (vi) definição da Auditoria Interna; (vii) designação do diretor do Centro de Recursos Computacionais; (viii) designação da assessora de Comunicação; e (ix) instituição da Coordenação de Assuntos Administrativos (CAA) (UFJ, 2020).

O documento apresenta ainda informações sobre o plano de integridade da UFJ. Nesse contexto, o documento faz alusão às fases do plano de integridade estabelecidas pela CGU e as etapas concluídas no âmbito da Universidade, a saber: (i) a Fase 1 compreende a constituição da Unidade de Gestão da Integridade, nos termos preconizados do art. 4º da Portaria n. 57/2019, da CGU. Essa fase foi concluída, por meio da expedição da Portaria n. 428/2020, do Gabinete da Reitoria, que instituiu a UGI e nomeou os seus membros; (ii) a Fase 2 compreende a elaboração e aprovação do plano de integridade. A elaboração do documento da UFJ foi coordenada pela Unidade de Gestão da Integridade em parceria com outros setores envolvidos, notadamente, àqueles relacionados à área da integridade. Para tanto, realizou-se reuniões para sistematizar as etapas de elaboração do plano de integridade; e (iii) a Fase 3 consiste em iniciar a execução e o monitoramento do programa de integridade, com base nas medidas definidas no plano (UFJ, 2020). Dessa forma, infere-se que o documento da UFJ apresentou exemplos que demonstram o comprometimento da alta administração na implementação do seu programa de integridade.

O plano de integridade da UFMT relata que instituiu o Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles através da Portaria GR n. 632/2018, e é composto pela alta gestão e assessorado pela Auditoria Interna. A Universidade salienta que, desde a sua criação, o Comitê Gestor já elaborou e publicou a Política de Gestão de Riscos, a Metodologia de Gestão de Riscos e o Programa de Integridade, além do Plano de Integridade (UFMT, 2019). A UFMT salienta que “Uma estrutura de governança robusta e consolidada, só é possível com o apoio da Alta Gestão” (UFMT, 2019, p. 8). Ademais,

a Universidade cita outras ações visando demonstrar o comprometimento da administração superior com a governança e a integridade.

Nesse contexto, a UFMT destaca as seguintes ações: (i) Manual de Mapeamento de Processo institucionalizado; (ii) Relatório de Gestão 2018; (iii) Workshop Mapeamento de Processos, Transformação e Gerenciamento de Riscos; (iv) Instituição do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles; (v) Construção da Cadeia de valor da UFMT; (vi) Workshop: Planejamento tático das unidades administrativas; (vii) Normatização da Política de Gestão de Riscos da UFMT e publicação; (viii) Elaboração do Programa de Integridade e publicidade; (ix) Escolha do Ouvidor através de votação; (x) Plano de Desenvolvimento Institucional; (xi) Inclusão da Ouvidoria na Estrutura Administrativa da UFMT; (xii) Elaboração da Metodologia de Gestão de Riscos e publicidade; e (xiii) Workshop: Mapeamento de processos e Gerenciamento de Riscos (UFMT, 2019).

A apresentação do plano de integridade da UFMS foi feita pelo Reitor Marcelo Augusto Santos Turine que destaca em um trecho os seguintes dizeres: “Assim, é com grande satisfação que entregamos para a Comunidade Universitária da UFMS, à sociedade e aos nossos colaboradores mais uma edição do Plano de Integridade da UFMS 2022-2024” (UFMS, 2022a, p. 3). Destaca-se que o reitor finaliza a mensagem incitando a colaboração e o apoio da comunidade universitária e da sociedade para o estabelecimento pleno do plano de integridade como ferramenta essencial de fortalecimento da Educação Superior Pública Federal (UFMS, 2022a). Dessa forma, a apresentação do documento pela autoridade máxima da instituição e o seu compartilhamento junto à sociedade se constitui em um exemplo de comprometimento da alta administração da UFMS.

No que concerne à gestão da integridade, o documento destaca que muitas foram as ações realizadas pela alta administração no âmbito da instalação do programa de integridade da UFMS. Nesse sentido, aquela Universidade salienta que “ainda em 2019, aprovação de políticas e sistemas de controle e monitoramento, que evidenciam o seu comprometimento com a implantação, o desenvolvimento e a melhoria contínua do Programa em nível institucional” (UFMS, 2022a, p. 10). A Tabela 43 lista os principais instrumentos de integridade da UFMS.

**Tabela 43***Principais instrumentos de integridade da UFMS*

Nº	Instrumentos de Integridade
1	Verificação das Condições do Candidato para Concorrer à Reserva de Vagas no Processo Seletivo de Ingresso nos Cursos de Graduação da UFMS.
2	Apuração de denúncias.
3	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil
4	Mediação de Conflitos.
5	Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).
6	Regime Disciplinar dos Estudantes.
7	Regime de Dedicção Exclusiva do Magistério Superior.
8	Conflito de Interesses.
9	Vedação ao Nepotismo.
10	Critérios para Ocupação de Cargo de Direção, Função Gratificada e Função de Coordenador de Curso.
11	Responsabilização de Pessoas Jurídicas.
12	Relacionamento com Fundações de Apoio.
13	Relacionamento com entidades associativas.
14	Manual de Gestão de Mídias Sociais.
15	Política de Comunicação.
16	Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual.
17	Política de Privacidade e Proteção de Dados.
18	Política de Gestão de Impressão e Digitalização.
19	Plano de Dados Abertos (PDA).
20	Política de Backup.
21	Política de Gestão de Ativos de TIC.
22	Política de Segurança da Informação da UFMS (Posic).
23	Plano de Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuições (PGBAR).
24	Plano de Governança Institucional (PGI).
25	Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno (PGIRCI).
26	Programa e Plano de Integridade da UFMS.

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações do plano de integridade da UFMS, UFMS, 2022a.

Por fim, importa destacar que o plano de ação da UFMS contempla ação visando promover comportamento ético e íntegro da alta administração, mediante o seguinte: (i) Assinatura de documento de adesão de cumprimento aos padrões éticos pela Alta Administração e por membros dos Conselhos Superiores; (ii) Divulgação da Agenda das reuniões ou sua gravação da Alta Administração da UFMS com particulares; (iii) Divulgação síntese do Registro da Agenda Semanal (Radar UFMS) das reuniões estratégicas realizadas pela Reitoria para conhecimento da Comunidade Universitária da UFMS e sociedade em geral; e (iv) Monitoramento dos aspectos relacionados ao código de ética e conduta junto ao Comitê de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI) (UFMS, 2022a).

#### 4.4.2 Estrutura da Unidade de Gestão da Integridade (UGI)

A primeira fase da instituição do programa de integridade previsto nas Portarias CGU n. 1.089/2018 e 57/2019 refere-se à constituição de uma unidade de gestão da integridade. Os referidos normativos estabelecem que a unidade de gestão da integridade deve ser dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências. Ademais, a Portaria CGU n. 1.089/2018 dispõe que as competências da UGI podem ser atribuídas a outra unidade ou comitê previamente constituído no órgão ou entidade, contanto que seja designado pelo menos um servidor para que atue de forma permanente com relação ao assunto.

A Tabela 44 apresenta o resumo da “Estrutura da UGI” das universidades públicas federais da região Centro-Oeste. Destaca-se que o levantamento acerca da “Estrutura da UGI” das universidades objeto deste trabalho foi realizado no dia 16 de agosto de 2023 e valeu-se das informações divulgadas no Painel de Integridade Pública da CGU, coletadas, de forma declaratória, entre 1º de março e 26 de maio de 2023, por meio de um questionário enviado aos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (CGU, 2023a).

**Tabela 44**

*Resumo Painel CGU - Estrutura da UGI das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

Nº	IFES	UGI Unidade/ Colegiado	UGI tem substituto	UGI/ dedicação exclusiva	Número de integrantes da UGI	Níveis UGI/ autoridade máxima <sup>a</sup>
1	UnB	Sim	Sim	Não	4 ou 5	0
2	UFGD	Sim	Sim	Não	2 ou 3	0
3	UFCAT	Sim	Não	Não	4 ou 5	1
4	UFG	Sim	Sim	Não	8 a 10.	0
5	UFJ	Sim	Não	Não	4 ou 5	2
6	UFMT	Sim	Não	Não	0 ou 1	2
7	UFMS	Sim	Sim	Não	2 ou 3	1

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações divulgadas no Painel de Integridade da CGU, CGU, 2023a.

<sup>a</sup> Zero significa que o(a) responsável pela UGI está subordinado(a) ao dirigente máximo do órgão ou entidade.

Os dados acerca da “Estrutura da UGI” da UnB revelou o seguinte: a Fundação respondeu positivamente para o questionamento acerca da formalidade das competências da UGI a unidade ou colegiado; resposta positiva para a questão referente à existência de um(a) substituto(a) para o responsável pela UGI; resposta negativa no que tange à

dedicação exclusiva da equipe da UGI quanto às suas competências típicas; existência de “4 ou 5” integrantes da UGI, incluindo a chefia; a UnB assinalou “zero” para a quantidade de níveis hierárquicos, ou seja, o(a) responsável pela UGI está subordinado(o) ao dirigente máximo da entidade. Dessa forma, observou-se que a UnB cumpriu o requisito referente à primeira fase da instituição do programa de integridade, qual seja, a constituição de uma unidade de gestão da integridade.

O tópico “Estrutura da UGI” da UFGD apresentou os seguintes dados: a Fundação possui uma UGI cujas competências foram atribuídas formalmente a unidade ou colegiado; a quantidade de integrantes indicada foi “2 ou 3”, incluindo a chefia; o(a) responsável pela UGI tem um(a) substituto(a) e a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas; a Fundação assinalou “zero” para a quantidade de níveis hierárquicos, ou seja, o(a) responsável pela UGI está subordinado(o) ao dirigente máximo da entidade (CGU, 2023a). Dessa forma, com base nas informações apresentadas no Painel, infere-se que a equipe atende à exigência dos normativos da CGU, qual seja, a constituição de uma unidade de gestão da integridade. Contudo, seria de questionar se tal estrutura estaria adequada para o alcance dos objetivos da UFGD, haja vista que o número de integrantes da equipe é reduzido e não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas.

No que se refere ao tópico “Estrutura da UGI”, a UFCAT informou que possui uma UGI cujas competências foram atribuídas formalmente. O número de componentes se situa entre “4 ou 5”, incluindo a chefia. O(A) responsável pela UGI não tem um(a) substituto(a) e a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas. A Autarquia apontou a existência de um nível hierárquico entre o(a) responsável pela UGI e a autoridade máxima (CGU, 2023a). Nesse sentido, observou-se que a UFCAT cumpriu o requisito referente à primeira fase da instituição do programa de integridade previsto nas Portarias CGU n. 1.089/2018 e 57/2019, qual seja, a constituição de uma unidade de gestão da integridade. Destaca-se que referidos normativos estabelecem que a unidade de gestão da integridade deve ser dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências. Dessa forma, poderia se questionar se a estrutura da UGI está adequada para o alcance dos seus objetivos haja vista que se observou a inexistência de um substituto no caso de ausência do responsável pela UGI, bem como a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas.

O tópico “Estrutura da UGI” da UFG apresentou as seguintes informações: a Autarquia possui uma UGI cujas competências foram atribuídas formalmente; o número de componentes indicado foi “8 a 10+”, incluindo a chefia; o(a) responsável pela UGI tem um(a) substituto(a) e a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas; a Autarquia assinalou “zero” para a quantidade de níveis hierárquicos, ou seja, o(a) responsável pela UGI está subordinado(o) ao dirigente máximo da entidade (CGU, 2023a). Observou-se que embora a equipe não tenha dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas, houve sinalização positiva de que o(a) responsável pela UGI tem um(a) substituto(a). Ademais, verificou-se que a quantidade de integrantes da UGI da UFG superou muito a quantidade de integrantes das universidades da região Centro-Oeste cuja média é 4. Dessa forma, com base nas informações apresentadas no Painel, infere-se que a equipe atende à exigência dos normativos da CGU, qual seja, a constituição de uma unidade de gestão da integridade dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências.

O tópico “Estrutura da UGI” da UFJ apresentou os seguintes dados: a Autarquia possui uma UGI cujas competências foram atribuídas formalmente a unidade ou colegiado; a quantidade de integrantes indicada foi “4 ou 5”, incluindo a chefia; o(a) responsável pela UGI não tem um(a) substituto(a) e a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas; a Autarquia assinalou “2” para a quantidade de níveis hierárquicos entre o responsável pela UGI e a autoridade máxima da instituição (CGU, 2023a). Dessa forma, com base nas informações apresentadas no Painel, infere-se que a equipe atende à exigência dos normativos da CGU, qual seja, a constituição de uma unidade de gestão da integridade. Contudo, seria de questionar se tal estrutura estaria adequada para o alcance dos objetivos da UFJ, haja vista que a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas e o(a) responsável pela UGI não tem um(a) substituto(a).

O tópico “Estrutura da UGI” da UFMT apresentou os seguintes dados: a Fundação possui uma UGI cujas competências foram atribuídas formalmente a unidade ou colegiado; a quantidade de integrantes indicada foi “0 ou 1”, incluindo a chefia; o(a) responsável pela UGI não tem um(a) substituto(a) e a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas; a Fundação assinalou “2” para a quantidade de níveis hierárquicos entre o responsável pela UGI e a autoridade máxima da instituição (CGU, 2023a). Dessa forma, com base nas informações apresentadas no Painel, infere-se que a equipe atende à exigência dos normativos da CGU, qual seja, a constituição de uma

unidade de gestão da integridade. Contudo, seria de questionar se tal estrutura estaria adequada para o alcance dos objetivos da UFMT, haja vista o número reduzido de integrantes, apenas um. Destaca-se que a média observada da quantidade de integrantes da UGI das universidades da região Centro-Oeste é 4. Além disso, a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas e o(a) responsável pela UGI não tem um(a) substituto(a).

O tópico “Estrutura da UGI” da UFMS apresentou as seguintes informações: a Fundação possui uma UGI cujas competências foram atribuídas formalmente a unidade ou colegiado; a quantidade de integrantes indicada foi “2 ou 3”, incluindo a chefia; o(a) responsável pela UGI tem um(a) substituto(a) e a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas; a Fundação assinalou “1” para a quantidade de níveis hierárquicos entre o responsável pela UGI e a autoridade máxima da instituição (CGU, 2023a). Dessa forma, com base nas informações apresentadas no Painel, infere-se que a equipe atende à exigência dos normativos da CGU no que se refere à constituição de uma unidade de gestão da integridade. Contudo, seria de questionar se tal estrutura estaria adequada para o alcance dos objetivos da UFMS, haja vista o número reduzido de integrantes, “2 ou 3”, ficando abaixo da média observada da quantidade de integrantes da UGI das universidades da região Centro-Oeste. Ademais, a equipe não tem dedicação exclusiva quanto às suas competências típicas.

O tópico da pesquisa da CGU referente à “Estrutura da UGI” foi preenchido por todas as universidades objeto deste estudo. Nesse sentido, verificou-se que todas possuem uma UGI cujas competências foram atribuídas formalmente a unidade ou colegiado. Outro ponto em comum entre elas refere-se à resposta negativa no que tange à dedicação exclusiva quanto às competências típicas, ou seja, as equipes executam outras atividades além daquelas relacionadas aos programas de integridade. No que se refere à quantidade de integrantes da UGI, o número mínimo observado foi de “0 ou 1” e máximo de “8 a 10+”, com uma média entre “4” componentes por equipe, incluindo a chefia. Verificou-se ainda que 3 das 7 instituições responderam que o(a) responsável pela UGI não tem um(a) substituto(a). Dessa forma, verifica-se que as universidades têm grandes desafios para executar e monitorar seu programa de integridade, com base nas medidas definidas pelos planos de integridade, haja vista que a estrutura da UGI apresentada enseja escassez de recursos.

Assim, depreende-se que a UGI das universidades públicas federais da região Centro-Oeste possuem o seguinte perfil: suas competências são formalmente atribuídas a

unidade ou colegiado; a unidade executa outras atividades além daquelas relacionadas aos programas de integridade; é composta por 4 colaboradores. No que se refere a quantidade de níveis hierárquicos entre o responsável pela UGI e a autoridade máxima da instituição, 3 das 7 IFES indicaram que o responsável pela unidade está subordinado ao dirigente máximo da entidade.

Importa salientar que as Portarias 1.089/2018 e 57/2019, emanadas pela CGU, estabelecem que a unidade de gestão da integridade deve ser dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências. Dessa forma, poderia se questionar se a estrutura da UGI das entidades está adequada para o alcance dos seus objetivos haja vista que se verificou a existência de equipes reduzidas e que conduzem outros assuntos além daqueles relacionados aos programas de integridade.

#### **4.4.3 Monitoramento do Programa e Plano de Integridade**

Para Giovanini (2020, p. 114), o monitoramento “compreende um modelo inteligente, previamente estabelecido e arquitetado, para medir o desempenho do sistema de *compliance*, analisar os resultados, permitir os ajustes necessários e promover a melhoria contínua.”

No programa de integridade faz-se necessário instituir uma política de monitoramento contínuo visando dar dinamismo e promover constante atualização de suas iniciativas, ajustando-as consoante novas necessidades, riscos e processos da instituição no decorrer do tempo. A organização pode, por exemplo, sofrer mudanças em sua função, agregando atividades que antes não desempenhava, alterando o cenário de riscos anteriormente mapeado. O monitoramento contínuo também implica em: (i) identificar, sempre que necessário, novos riscos, áreas ou processos em que possam ocorrer quebras de integridade; e (ii) redefinir a priorização dos riscos já identificados para, dependendo do caso, implementar novas medidas mitigadoras (CGU, 2017).

Nesse sentido, a partir do uso do *software* NVivo, efetuou-se um levantamento das referências alusivas ao monitoramento do plano de integridade das universidades objeto de estudo, cujo resultado é demonstrado na Tabela 45. Observa-se que os planos de integridade da UFJ e UFMS demonstraram o maior número de referências nesse quesito, ou seja, 11 menções. Já os planos de integridade da UFCAT e da UFMT apresentaram o menor número, ou seja, três citações.

**Tabela 45**

*Resumo - Monitoramento do plano de integridade das universidades da região Centro-Oeste*

Tipo	Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
PDF	1_UnB	Arquivos	9	0,96%
PDF	2_UFGD	Arquivos	10	1,77%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	3	1,10%
PDF	4_UFG	Arquivos	8	0,98%
PDF	5_UFJ	Arquivos	11	0,73%
PDF	6_UFMT	Arquivos	3	2,05%
PDF	7_UFMS	Arquivos	11	0,61%

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

A Figura 7 mostra a nuvem de palavras com 50 termos mais recorrentes no que se refere ao monitoramento dos planos de integridade das universidades da região Centro-Oeste. Consigna-se que o termo “monitoramento” está em destaque juntamente com os termos “integridade” e “riscos”.

**Figura 7**

*Nuvem de palavras - Monitoramento dos planos de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*



*Nota.* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

A Tabela 46 apresenta o resumo do tópico “Programa e Plano de Integridade” das universidades públicas federais da região Centro-Oeste. Trata-se de informações divulgadas no Painel de Integridade Pública da CGU, coletadas, de forma declaratória, entre 1º de março e 26 de maio de 2023, por meio de um questionário enviado aos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. O tópico é

composto por quatro questões, a saber: (i) Instituição possui Programa de Integridade; (ii) Instituição possui Plano de Integridade vigente; (iii) Plano de Integridade vigente é monitorado; e (iv) a UGI está monitorando o Plano de Integridade (CGU, 2023a). Ressalta-se que ao acessar o Painel de forma isolada, ou seja, por instituição, verificou-se que a ordem dos questionamentos foi alterada.

#### **Tabela 46**

*Resumo Painel CGU - Monitoramento do programa e plano de integridade das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

<b>Nº</b>	<b>Universidade</b>	<b>Instituição possui Programa de Integridade<sup>a</sup></b>	<b>Instituição Possui Plano de Integridade vigente<sup>a</sup></b>	<b>Plano de Integridade vigente é monitorado<sup>a</sup></b>	<b>A UGI está monitorando o Plano de Integridade<sup>a</sup></b>
1	UnB	Sim - 100%	Sim - 100%	Sim -100%	Sim -100%
2	UFGD	Sim - 100%	Sim - 100%	Sim -100%	Sim -100%
3	UFCAT	Sim - 100%	Sim - 100%	Sim -100%	Sim -100%
4	UFG	Não - 100%	Sim - 100%	Sim -100%	Não - 100%
5	UFJ <sup>b</sup>	x	x	x	x
6	UFMT <sup>b</sup>	x	x	x	x
7	UFMS <sup>b</sup>	x	x	x	x

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações divulgadas no Painel de Integridade da CGU, CGU, 2023a.

<sup>a</sup> Alternativas: Sim ou Não. As alternativas são expressas também em percentual.

<sup>b</sup> Entidade não preencheu os campos alusivos ao tópico “Programa e Plano de Integridade”.

A Tabela 46 revela que a UnB respondeu 100% positivamente para todos os questionamentos da CGU alusivos ao tópico “Programa e Plano de Integridade”. O plano de integridade 2022-2026 da UnB ressalta que o relatório de monitoramento terá periodicidade anual, demonstrando os resultados alcançados nos indicadores e metas e será apreciado pelo Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade da UnB. A etapa de monitoramento permitirá a revisão e os ajustes necessários em todos os elementos constantes no Plano. O documento preconiza ainda que as metas estão previstas até o ano de 2023, ano em que serão revisados todos os eventos de riscos, ações e metas para os anos de 2024, 2025 e 2026. Ademais, são apresentadas informações acerca dos indicadores para acompanhamento das ações propostas (UnB, 2022b).

Importa consignar que, a UnB publicou, em seu *website*, o relatório de monitoramento anual referente ao exercício de 2022. O referido documento tem por finalidades, além de promover o plano de integridade desenvolvido pela UnB, apresentar as ações executadas pelas áreas integrantes, possibilitando aos gestores, à comunidade universitária e à sociedade acompanhar os resultados e compreender como estes contribuem para a realização da sua missão (UnB, 2022g).

A UFGD, por sua vez, também respondeu 100% positivamente para todos os questionamentos referentes ao tópico “Programa e Plano de Integridade”. Nesse contexto, verificou-se que a segunda versão do plano de integridade da UFGD foi aprovada pelo Comitê de Governança Riscos e Controles, em 30 de junho de 2022. Nesse sentido, a UFGD manifesta que as atividades de monitoramento do seu programa de integridade objetiva que ele seja constantemente reavaliado e adequado para contínuo aperfeiçoamento de sua estrutura de prevenção, detecção e remediação de atos ilícitos. A revisão do plano de integridade aponta periodicidade “anual” (UFGD, 2022a). Contudo, ainda não se verificou a versão atualizada do documento no *website* da Instituição.

De acordo com a Tabela 46, a UFCAT respondeu 100% positivamente a todos os questionamentos da CGU relacionados ao tópico “Programa e Plano de Integridade”. Nesse contexto, verificou-se que a primeira versão do plano de integridade da UFCAT foi aprovada pela Portaria n. 278/2020 e publicada em 21 de maio de 2020. O documento traz em seu corpo informações acerca do seu monitoramento e atualização periódica, a saber: (i) análise do cumprimento das tratativas propostas no atual programa de integridade a ser realizada semestralmente; e (ii) avaliação escalonada dos riscos à integridade por órgão da Instituição a ser realizada anualmente. Por fim, a elaboração e aprovação do novo plano de integridade está a cargo da UGI e está prevista para ser realizada anualmente (UFCAT, 2020a). Contudo, não se verificou versão atualizada do documento.

O Painel de Integridade da CGU aponta que a UFG respondeu 100% positivamente para os questionamentos “Instituição possui Plano de Integridade vigente” e o “Plano de Integridade vigente é monitorado”. Quanto às questões “A UGI está monitorando o Plano de Integridade” e “Instituição possui Programa de Integridade”, a UFG respondeu 100% negativamente. Nesse contexto, verificou-se que a primeira versão do plano de integridade da UFG foi publicada em 26 de agosto de 2020, cuja aprovação se deu por meio da Portaria n. 2.568/2020 (UFG, 2020). O documento prevê que o monitoramento será realizado trimestralmente, com revisão do plano anualmente, pela Unidade de Gestão da Integridade da UFG junto aos responsáveis pelas ações do plano (UFG, 2020). Entretanto, não se verificou versão atualizada do documento e os dados apontados no Painel da CGU sinalizou que o monitoramento também não está sendo realizado.

A UFJ, por sua vez, não preencheu os campos alusivos ao tópico “Programa e Plano de Integridade”. Nesse contexto, verificou-se que a primeira versão do plano de

integridade da Instituição foi elaborada em 2020 e sua publicação ocorreu no portal da CGU e não em seu próprio sítio, conforme prevê a Portaria CGU n. 1.827/2017. Além disso, verificou-se que o plano de integridade da UFJ prevê que o seu monitoramento seja realizado semestralmente com revisão do documento anualmente (UFJ, 2020). Contudo, não se verificou versão atualizada do plano de integridade da Instituição.

De acordo com o Painel de Integridade da CGU, a UFMT não preencheu os campos alusivos ao tópico “Programa e Plano de Integridade”. Nesse sentido, verificou-se que a primeira versão do plano de integridade da Instituição foi elaborada em 2019 e sua publicação ocorreu no portal da CGU e não em seu próprio sítio, conforme prevê a Portaria CGU n. 1.827/2017. Ademais, verificou-se que o plano de integridade da Instituição prevê a realização de monitoramento via processo pelas Instâncias de Integridade que devem encaminhar para o Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles as ações executadas para o adimplemento das medidas previstas em plano a cada seis meses. Além disso, o documento prevê sua vigência até setembro de 2021 (UFMT, 2019). Contudo, não se verificou versão atualizada do plano de integridade da Entidade.

Por fim, a Tabela 46 mostra que a UFMS não preencheu os campos alusivos ao tópico “Programa e Plano de Integridade”. Nesse sentido, verificou-se que a Fundação já está na segunda versão do seu plano de integridade, contemplando o período 2022-2024 e devidamente publicado em seu próprio sítio, conforme prevê a Portaria CGU n. 1.827/2017. Além disso, verificou-se que o plano de integridade da Instituição prevê vigência de três anos para o documento, contados a partir da data da sua publicação. O documento ressalta ainda que as ações previstas para o tratamento dos riscos à integridade e as ações do Plano de Prevenção e Combate à Fraude e Corrupção serão monitoradas anualmente, com vistas a avaliar os seus resultados (UFMS, 2022a).

Em suma, quanto ao tópico “Programa e Plano de Integridade”, a pesquisa da CGU revelou que três universidades analisadas responderam 100% positivamente para todas as questões; três não responderam, ou seja, os campos referentes aos itens estão em branco; e uma respondeu 100% positivamente para dois itens e 100% negativamente para outros itens ensejando contradição nas respostas. Dessa forma, verificou-se a necessidade de revisão e monitoramento dos programas de integridade das seguintes Instituições: UFGD, UFCAT, UFG, UFJ e UFMT.

Ressalta-se ainda que as universidades devem dar publicidade dos seus planos de integridade em seus *websites*. Nesse contexto, importa destacar que as Portarias CGU n.

1.089/2018 e 57/2019 preveem que a estrutura do programa de integridade deve ocorrer por meio de planos de integridade, os quais devem organizar as medidas a serem adotadas em determinado período e devem ser revisados periodicamente. Além disso, o monitoramento contínuo dos programas de integridade está previsto no Art. 19 do Decreto n. 9.203/2017.

#### 4.4.4 Gestão de Riscos

A partir do uso do *software* NVivo, efetuou-se um levantamento das referências alusivas à gestão de riscos das universidades objeto de estudo, cujo resultado é demonstrado na Tabela 47. Observa-se que o Plano de Integridade da UnB demonstrou o maior número de referências nesse quesito, totalizando 21 menções. Já o Plano de Integridade da UFCAT apresentou o menor número, ou seja, apenas uma citação.

**Tabela 47**

*Resumo - Gestão de riscos das universidades públicas federais da região Centro-Oeste*

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Na pasta</b>	<b>Referências</b>	<b>Cobertura</b>
PDF	1_UnB	Arquivos	21	3,91%
PDF	2_UFGD	Arquivos	7	3,11%
PDF	3_UFCAT	Arquivos	1	0,21%
PDF	4_UFG	Arquivos	12	1,68%
PDF	5_UFJ	Arquivos	11	0,83%
PDF	6_UFMT	Arquivos	12	5,93%
PDF	7_UFMS	Arquivos	10	1,11%

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir de análises do NVivo, 2024.

O gerenciamento de riscos aplicado ao setor público brasileiro foi inserido como mecanismo de controle interno recentemente. Nesse contexto, os órgãos de controle introduziram normativos sobre esse tema, a exemplo da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016, que estabelece que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos (Araújo & Gomes, 2021).

Destaca-se que a obrigatoriedade da adoção da gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo federal também está prevista no Decreto n. 9.203/2017. Nesse sentido, o Art. 17 do referido normativo prevê que a alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos. Dessa forma, todo gestor público ciente de suas responsabilidades, ao tomar decisões visando atingir os objetivos previstos para

a sua organização, precisa passar a adotar atividades estruturadas e formalizadas para esse fim (CGU, 2018b).

A Tabela 48 exibe o resumo do tópico “Gestão de Riscos” das universidades públicas federais da região Centro-Oeste. Trata-se de informações divulgadas no Painel de Integridade Pública da CGU, coletadas, de forma declaratória, entre 1º de março e 26 de maio de 2023, por meio de um questionário enviado aos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. O tópico compreende quatro questões, quais sejam: (i) Há unidade responsável pela gestão de riscos; (ii) Há política de gestão de riscos; (iii) A metodologia de gestão de riscos prevê a categoria ‘Integridade’; e (iv) Mapeou riscos na elaboração do Plano de Integridade. Cumpre destacar que ao acessar o Painel de forma isolada, ou seja, por instituição, verificou-se que a ordem dos questionamentos foi alterada.

**Tabela 48**

*Resumo Portal CGU - Gestão de riscos das universidades públicas federais da Região Centro-Oeste*

Nº	Universidade	Há unidade responsável pela gestão de riscos <sup>a</sup>	Há política de gestão de riscos <sup>a</sup>	A metodologia de gestão de riscos prevê a categoria ‘Integridade’ <sup>a</sup>	Mapeou riscos na elaboração do Plano de Integridade <sup>a</sup>
1	UnB	Sim - 100%	Sim - 100%	Sim -100%	Sim -100%
2	UFGD	Sim - 100%	Sim - 100%	Inp <sup>c</sup>	Sim - 100%
3	UFCAT <sup>b</sup>	x	x	x	x
4	UFG	Sim - 100%	Sim50%/Não50%	Sim50%/Não50%	Sim - 100%
5	UFJ <sup>b</sup>	x	x	x	x
6	UFMT <sup>b</sup>	x	x	x	x
7	UFMS <sup>b</sup>	x	x	x	x

*Nota.* Fonte: Elaborado a partir das informações divulgadas no Painel de Integridade da CGU, CGU, 2023a.

<sup>a</sup> Alternativas: Sim ou Não. As alternativas são expressas também em percentual.

<sup>b</sup> Entidade não preencheu os campos alusivos ao tópico “Gestão de Riscos”.

<sup>c</sup> Item não preenchido pela Entidade.

Quanto às questões envolvendo o tópico “Gestão de Riscos”, observou-se que a UnB respondeu 100% positivamente para todos as questões da CGU, a saber: A metodologia de gestão de riscos prevê a categoria ‘Integridade’; Há política de gestão de riscos; Há unidade responsável pela gestão de riscos; Mapeou riscos na elaboração do Plano de Integridade.

Em consulta ao plano de integridade da UnB, verificou-se que o tópico “Gerenciamento de Riscos”, foi explanado detalhadamente, com a indicação de etapas,

abarcando o contexto, a identificação, a análise, a resposta, o tratamento e o monitoramento dos riscos à integridade. Ademais, foram apresentados os riscos à integridade identificados pelas unidades responsáveis (CPAD, Comissão de Ética, DGP e OUV). Os riscos foram analisados, avaliados e sistematizados quanto à probabilidade de ocorrência e ao impacto e consequências. Foram também mapeadas as ações preventivas ou mitigadoras, a forma de implementação e os prazos estabelecidos para o tratamento dos riscos, considerando o apetite e a tolerância aos riscos da Instituição (UnB, 2022b).

Dessa forma, infere-se que a UnB cumpriu o disposto nos normativos nas Portarias CGU n. 1.089/2018 e 57/2019, qual seja, realizar o levantamento de riscos para a integridade e medidas para seu tratamento.

A pesquisa da CGU revelou as seguintes informações acerca do tópico “Gestão de Riscos” da UFGD: (i) Há política de gestão de riscos - a Instituição respondeu 100% sim; (ii) Há unidade responsável pela gestão de riscos - a Instituição respondeu 100% sim; (iii) Mapeou riscos na elaboração do Plano de Integridade - a Instituição respondeu 100% sim; (iv) A metodologia de gestão de riscos prevê a categoria ‘Integridade’ - a Instituição não respondeu a este questionamento. Dessa forma, as informações apresentadas no Painel da GCU permitem inferir avanços pela UFGD no tocante à gestão de riscos para a integridade, visto que deixou de responder a apenas um questionamento e os demais apresentou resposta 100% positiva.

De acordo com as informações do plano de integridade da UFGD, a operacionalização da gestão dos riscos prioritários baseou-se no disposto na Política de Gestão de Riscos da UFGD, aprovada pela Resolução n. 112/2018, de 28 de junho de 2018. Para a identificação dos riscos prioritários, a Universidade baseou-se nos riscos relevantes constantes na publicação do Manual para Implementação de Programas de Integridade da CGU (2017) e os processos relacionados a esses riscos. O processo de análise e avaliação de riscos foi realizado por meio da atribuição das variáveis de probabilidade e impacto do risco e posterior elaboração do Mapa de Calor, utilizando-se a matriz 5x5 (UFGD, 2022a).

O documento prevê ainda que as ações de promoção de integridade na UFGD devem seguir as premissas básicas de prevenção e monitoramento. No âmbito da prevenção, as ações estarão dispostas inicialmente na etapa de identificação, análise e tratamento dos riscos prioritários. Já na premissa de monitoramento incluem-se as medidas de tratamento dos riscos à integridade, as iniciativas de capacitação de líderes e

colaboradores, as medidas de fortalecimento das instâncias relacionadas ao tema e os meios de comunicação e reporte utilizados pelo Programa (UFGD, 2022a).

Importa destacar que, no âmbito da Auditoria Interna, a ação com o objetivo de avaliar a implantação da gestão de riscos na UFGD não foi realizada, considerando a aprovação do Plano de Gestão de Riscos da UFGD, por meio da Portaria n. 436/2022, de 30 de junho de 2022, bem como mudança da Gestão da Universidade, com posse da nova Reitoria para o período de 2022-2026, e considerando ainda as alterações administrativas ocorridas e a relevância do tema em face dos riscos já identificados. Assim, a ação foi reprogramada integralmente para o PAINT/2023 (UFGD, 2022c).

A pesquisa da CGU revelou que as questões sobre “Gestão de Riscos” não foram preenchidas pela UFCAT. Ou seja, não houve resposta da Universidade (positiva ou negativa) para as seguintes questões: A metodologia de gestão de riscos prevê a categoria ‘Integridade’; Há política de gestão de riscos; Há unidade responsável pela gestão de riscos; e Mapeou riscos na elaboração do Plano de Integridade. Sobre esse tópico, o Artigo 19 do Decreto n. 9.203/2017 prevê que a análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade se constitui em um dos eixos da estrutura dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração direta, autárquica e fundacional. Além disso, o levantamento de riscos para a integridade e medidas para seu tratamento também estão previstos nas Portarias CGU n. 1.089/2018 e 57/2019.

De acordo com informações do plano de integridade da UFCAT, a avaliação dos riscos à integridade estará a cargo da UGI e valendo-se dos seguintes mecanismos/prazos: (i) análise do cumprimento das tratativas propostas no atual programa de integridade a ser realizada semestralmente; e (ii) avaliação escalonada dos riscos à integridade por órgão da instituição a ser realizada anualmente (UFCAT, 2020a).

Importa consignar que, a UFCAT foi criada por desmembramento da UFG pela Lei n. 13.634/2018 e ainda se encontra em processo de estruturação e emancipação. Nesse sentido, a estrutura do setor de riscos ainda está em construção. A Universidade destaca que pretende criar e instituir sua Comissão de Gestão de Riscos após realizar o mapeamento de seus processos, etapa de seu planejamento institucional.

Nesse contexto, a Universidade versa sobre as etapas do planejamento e gestão de riscos, a saber: (i) Mapeamento de processos que permite a identificação completa de todos os macroprocessos gerenciais, de suporte e finalísticos, bem como seus subprocessos, recursos empregados e resultados esperados de cada setor ou órgão, acadêmicos e administrativos; (ii) Planejamento Institucional que consiste em instituir

objetivos, metas, indicadores e planos de ações para cada setor ou órgão, os quais serão monitorados e avaliados por suas respectivas áreas; e (iii) Gestão de riscos que consiste em mapear, monitorar, corrigir e gerenciar os riscos no âmbito da Universidade, bem como estabelecer ou identificar controles internos necessários à mitigação dos riscos encontrados (UFCAT, 2020b).

A pesquisa da CGU revelou as seguintes informações acerca do tópico “Gestão de Riscos” referente à UFG: A metodologia de gestão de riscos prevê a categoria ‘Integridade’ - 50% sim, 50% não; Há política de gestão de riscos - 50 % sim, 50% não; Há unidade responsável pela gestão de riscos - resposta 100% positiva; e Mapeou riscos na elaboração do Plano de Integridade - resposta 100% positiva. Assim, verificou-se que a gestão de riscos para a Integridade ainda se constitui em um desafio para a UFG. Destaca-se que a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 estabelece que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos. Ademais, com a publicação do Decreto n. 9.203/2017, tornou-se obrigatória a adoção da gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo federal.

No que concerne ao processo de gerenciamento de riscos, o plano de integridade da UFG informa que o gerenciamento de riscos da Universidade consiste na aplicação de princípios e processos para: (i) estabelecimento do contexto; (ii) delimitação de macroprocessos e processos; (iii) planejamento estratégico da instituição; (iv) identificação dos processos críticos e mensuração; (v) matriz de risco; (vi) ações de resposta ao risco; (vii) monitoramento e controle de riscos; (viii) ambiente de controle; (ix) avaliação de risco; (x) atividades de controle; (xi) informação e comunicação; e (xii) monitoramento (UFG, 2020).

A Auditoria Interna, no âmbito da UFG, destaca que “A gestão de riscos na Universidade, a cargo da Comissão de Governança, Gestão de Riscos e Controles, instituída por meio da Portaria nº 86, de 08 janeiro de 2019, encontra-se em desenvolvimento” (UFG, 2022c, p. 10). Em outro trecho do seu relatório, aquele Órgão relata que “o mapeamento de risco da UFG ainda não está concluído” (UFG, 2022c, p. 15).

Importa destacar que o plano de integridade da UFG compreende o período de 2020 e não apresentou um plano de ação referente aos riscos de integridade. Entretanto, a Universidade destaca em seu Relato Integrado de Gestão - 2022, os riscos de infraestrutura física. O referido documento ressalta que, apesar de todo o

comprometimento da alta administração na gestão de riscos e controles internos, os recursos orçamentários dos últimos anos têm sido insuficientes para a contratação de todas as intervenções físicas necessárias para a minimização dos riscos. Assim, a não contratação e execução desses serviços envolve alto risco e escapam da governança orçamentária da instituição, majorando-se a probabilidade de acidentes que podem provocar incêndios. A UFG enfatiza que as equipes de manutenção da Universidade têm vistoriado constantemente as instalações elétricas, de incêndio e demais instalações, visando minimizar os riscos envolvidos até que a situação orçamentária da instituição seja normalizada (UFG, 2022d).

Dessa forma, verificou-se que a UFG ainda demanda muitas ações de melhoria em seu plano de integridade, tais como estruturar a gestão dos riscos associados ao tema da integridade, realizar as atividades de monitoramento do plano de integridade e atualizar o documento em seu *website*.

O Painel de Integridade Pública da CGU não apresenta as informações acerca do tópico “Gestão de Riscos” da UFJ. Em consulta realizada no plano de integridade da UFJ, verificou-se que o documento retrata a importância do desenvolvimento da Política de Gestão de Riscos no intuito de afastar a vulnerabilidade institucional. De acordo com o documento (UFJ, 2020, p. 35): “Os riscos de integridade existem nas relações entre o setor público e o setor privado, assim, é imprescindível que haja um comprometimento de todas as áreas da sociedade para ampliar a integridade pública e reduzir a corrupção no setor público.” Nesse sentido, embora a Instituição demonstre a importância da gestão de riscos para a integridade, ainda não estruturou seu documento conforme estabelece os normativos.

O plano de integridade da UFJ faz uma contextualização sobre as espécies de riscos para a integridade, com destaque para os seguintes riscos: (i) abuso de posição ou poder em favor de interesses privados; (ii) nepotismo; (iii) conflito de interesses; (iv) pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público; (v) solicitação ou recebimento de vantagem indevida; e (vi) utilização de recursos públicos em favor de interesses privados. O documento exhibe um quadro contendo o levantamento dos principais riscos e as respectivas medidas de tratamento envolvendo dois processos, quais sejam, concurso público para carreira do magistério superior e *fake news* (UFJ, 2020).

Importa consignar que, a UFJ foi criada por desmembramento da UFG pela Lei n. 13.635/2018. Nesse sentido, em virtude do processo de estruturação e emancipação que

se encontra a UFJ, a Coordenação de Assuntos Administrativos (CAA) exerce as atividades inerentes aos seguintes órgãos similares à UFG: Setor de Convênios; Coordenação de Processos Administrativos; Auditoria Interna; Gestora do Programa de Integridade (UFJ, 2021a).

No que tange à gestão de riscos e controles internos, a UFJ assevera que os principais riscos da Universidade estão relacionados aos cortes orçamentários e à falta de recursos humanos, que afetam diretamente o crescimento e o desenvolvimento de ações futuras da instituição (UFJ, 2021a). De acordo com aquela Autarquia, os recursos orçamentários dos últimos anos têm sido insuficientes para a contratação de pessoas e serviços, aquisição de materiais para custeio e manutenção da instituição. Além disso, a UFJ faz referência aos impactos advindos da pandemia, tais como os atrasos no orçamento, a liberação tardia da Lei Orçamentária Anual (LOA) e as medidas como o contingenciamento de verba do governo, se constituiu em fatores que afetaram o cumprimento dos objetivos financeiros, ocasionando problemas como o atraso no pagamento de fornecedores (UFJ, 2021a).

Dessa forma, depreende-se que a UFJ ainda não estruturou seu processo de gerenciamento de riscos. Assim, infere-se que são grandes os desafios da UFJ, quais sejam: gerir seu processo de estruturação e emancipação, estruturar seu processo de gestão de riscos e atualizar seu plano de integridade.

O Painel de Integridade Pública da CGU não apresenta as informações acerca do tópico “Gestão de Riscos” da UFMT. Em seu plano de integridade - 2019-2021, a Universidade salienta que, para a elaboração do documento, levou-se em consideração a Metodologia de Gestão de Riscos da UFMT. O documento preliminar foi elaborado por equipe técnica destacada pelas Instâncias de Integridade, conforme definido na Portaria GR n. 232/2019 e, posteriormente, passou pela apreciação do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles (UFMT, 2019).

No que concerne à Gestão de Riscos e Integridade, a UFMT informa que instituiu o Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles através da Portaria GR n. 632/2018, que é composto pela alta gestão e assessorado pela Auditoria Interna. A Universidade salienta que, desde a sua criação, o Comitê Gestor já elaborou e publicou a Política de Gestão de Riscos, a Metodologia de Gestão de Riscos e o Programa de Integridade, além do Plano de Integridade (UFMT, 2019).

O documento da UFMT exhibe quadro alusivo às ações que demonstram o comprometimento da administração superior para com a governança e a integridade,

quais sejam: (i) Manual de Mapeamento de Processo institucionalizado; (ii) Relatório de Gestão 2018; (iii) Workshop Mapeamento de Processos, Transformação e Gerenciamento de Riscos; (iv) Instituição do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles; (v) Construção da Cadeia de valor da UFMT; (vi) Workshop: Planejamento tático das unidades administrativas; (vii) Normatização da Política de Gestão de Riscos da UFMT e publicação; (viii) Elaboração do Programa de Integridade e publicidade; (ix) Escolha do Ouvidor através de votação; (x) Plano de Desenvolvimento Institucional; (xi) Inclusão da Ouvidoria na Estrutura Administrativa da UFMT; (xii) Elaboração da Metodologia de Gestão de Riscos e publicidade; e (xiii) Workshop: Mapeamento de processos e Gerenciamento de Riscos (UFMT, 2019).

O documento oferece ainda informações sobre o gerenciamento dos riscos à integridade. Nesse contexto, o documento salienta que, para a preparação do plano de integridade foi utilizada a Metodologia de Gestão de Risco da UFMT elaborada pelo Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles. A Universidade apresentou quadro contendo os riscos levantados e medidas de tratamento referente a dez processos (UFMT, 2019).

O Painel de Integridade Pública da CGU não apresenta as informações acerca do tópico “Gestão de Riscos” da UFMS. O plano de integridade da UFMS destaca que muitas foram as ações realizadas pela alta administração no âmbito da instalação do programa de integridade da UFMS, ainda em 2019, aprovação de políticas e sistemas de controle e monitoramento, que evidenciam o seu comprometimento com a implantação, o desenvolvimento e a melhoria contínua do Programa em nível institucional. Nesse contexto, cumpre destacar a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos no âmbito da UFMS, aprovada pela Resolução (COUN) n. 134/2021, de 15 de outubro de 2021, que tem o compromisso de estabelecer princípios, diretrizes, responsabilidades e competências para a implantação da gestão de integridade, riscos e controles internos, nos princípios da governança pública, almejando consolidar sua credibilidade institucional junto à sociedade por meio da sustentabilidade dos seus serviços (UFMS, 2022a).

A UFMS enfatiza que implementou, em suas unidades, vários processos e modelos para o fortalecimento da integridade, transparência e combate à corrupção, destacando-se as competências das principais Unidades que atuam na gestão dos aludidos processos. Compreendem as Unidades que atuam na gestão da UFMS: (i) Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI); (ii) Ouvidoria; (iii)

Conselho de Usuários de Serviços Públicos; (iv) Corregedoria; (v) Câmara de Mediação de Conflitos; (vi) Comissão de Ética; (vii) Comissões de Ética em Pesquisa; (viii) Auditoria Interna Governamental; (ix) Procuradoria Jurídica; (x) Diretoria de Avaliação Institucional; (xi) Unidades da Administração Central; e (xii) Dirigentes das Unidades da Administração. (UFMS, 2022a).

O documento prevê que o gerenciamento de riscos de integridade deve obedecer às diretrizes e etapas previstas na Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos no âmbito da UFMS, aprovada pela Resolução (COUN) n. 61/2019, cujo gerenciamento deve abranger as seguintes etapas: identificação dos riscos, probabilidade e impacto, avaliação dos riscos, tratamento dos riscos, monitoramento, comunicação dos riscos e melhoria contínua do processo de gestão de riscos (UFMS, 2022a).

Nesse contexto, a UFMS, argumenta que, durante o ano de 2020, o Comitê de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI) executou um plano de trabalho com ações voltadas à estruturação de metodologia e aplicação em mapeamento de riscos, a iniciar por áreas e processos estratégicos, e à sensibilização e à capacitação dos técnicos e gestores da Universidade sobre a ciência da gestão de riscos. Dos trabalhos, foram realizados mapeamentos dos macroprocessos nas atividades das Unidades da Administração Central, a fim de que essas unidades, com a experiência e o conhecimento difundido, pudessem elaborar planos de tratamento em respostas aos riscos estratégicos identificados (UFMS, 2022a).

A UFMS enfatiza que, para o mapeamento de risco utilizou-se a Planilha Documentadora, elaborada com base no Referencial Técnico do TCU e da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da UFMS. Os trabalhos foram divididos em quatro etapas, a seguir descritas: Etapa 1: Definição da amplitude do mapeamento; Etapa 2: Identificação dos riscos inerentes; Etapa 3: Análise e Avaliação dos riscos inerentes; e Etapa 4: Tratamento dos riscos inerentes. Ao final dos trabalhos, cada Comissão Técnica preencheu a planilha documentadora e o trabalho foi analisado pela Comissão de Assessoramento, cujo resultado foi apresentado ao CGIRCI, para apreciação e homologação. Destacam-se entre os trabalhos, o Mapeamento de Riscos das Atividades Correcionais da UFMS elaborado em conjunto pelas unidades Corregedoria, Ouvidoria, Comissão de Ética e Câmara de Mediação (UFMS, 2022a).

A UFMS prevê que para os próximos trabalhos do mapeamento de riscos, serão avaliados os riscos à integridade e evento relacionado à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e

padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos. A Universidade salienta que os resultados serão incorporados ao atual plano de integridade, e de revisões. O documento forneceu os seguintes exemplos de categorias de risco relacionadas ao tema Integridade: (i) atos que demonstram propósitos de enganar outras pessoas para garantir benefício próprio ou de terceiros; e (ii) atos que demonstram finalidades de obter vantagens em relação aos outros por meios considerados ilegais ou ilícitos (UFMS, 2022a).

Por fim, o documento da UFMS apresenta o Plano de Ação contendo 24 ações e práticas de integridade a serem adotadas ou aperfeiçoadas pelas Unidades da Administração para o desenvolvimento e melhoria contínua do programa de integridade em nível institucional, em consonância com as ações propostas no Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) e com os seguintes mecanismos: (i) Mecanismo de Prevenção; (ii) Mecanismo de Detecção; (iii) Mecanismo de Investigação; (iv) Mecanismos de Correção; e (v) Monitoramento (UFMS, 2022a).

Silveira (2021) preconiza que as atividades de gestão de riscos devem ser coordenadas por uma estrutura organizacional dedicada à temática, sendo fundamental a participação das lideranças do primeiro escalão nessa estrutura. O autor salienta que as diretrizes de gerenciamento dos riscos devem ser formalizadas em uma “política de gestão de riscos” da organização. Trata-se de um documento recomendado pelos códigos de governança por permitir às partes interessadas entender a visão da organização sobre o assunto. Nesse sentido, importa destacar que as Portarias n. 1.089/2018 e 57/2019, emanadas pela CGU, preveem orientações específicas acerca da realização da gestão de riscos para a integridade. Dessa forma, depreende-se que as universidades públicas federais da região Centro-Oeste precisam avançar no sentido de estruturar as unidades de gestão de riscos para o alcance dos seus objetivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar a implementação dos programas de integridade das universidades públicas federais localizadas na região Centro-Oeste brasileira, em especial investigar em que fase se encontra a implementação dos Programas e se foram implementados considerando os eixos estabelecidos em conformidade com o Decreto n. 9.203/2017 e normativos/orientações da CGU.

Nesse sentido, verificou-se que as instituições objeto deste estudo constituíram suas Unidades de Gestão de Integridade, formalizaram seus Planos de Integridade e estão estruturando seus processos de gerenciamento de riscos na busca por consolidação da terceira fase prevista pela CGU que consiste na execução e o monitoramento do programa de integridade.

A pesquisa revelou que a UnB e a UFMS mostraram avanços na implementação e monitoramento dos seus planos de integridade. Essas universidades publicizaram a segunda versão do documento e estão atualizados.

O plano de integridade da UnB compreende o período de 2022-2026 e contempla um plano de ação envolvendo o mapeamento de 19 riscos à integridade. Nesse sentido, o documento destaca que o relatório de monitoramento terá periodicidade anual, demonstrando os resultados alcançados nos indicadores e metas a serem apreciados pelo Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade da UnB. O documento preconiza ainda que as metas estão previstas até o ano de 2023, ano em que serão revisados todos os eventos de riscos, ações e metas para os anos de 2024, 2025 e 2026. Além disso, são apresentadas informações sobre os indicadores para acompanhamento das ações propostas.

O plano de integridade da UFMS compreende o período de 2022-2024 e contempla um plano de ação com 24 ações e práticas a serem adotadas ou aperfeiçoadas pelas Unidades da Administração visando o desenvolvimento e melhoria contínua do programa de integridade em nível institucional. O plano de ação detalhou “como”, “quem” e “quando” as ações serão executadas. No que se refere à etapa de monitoramento, o documento ressalta que as ações previstas para o tratamento dos riscos à integridade e as ações do Plano de Prevenção e Combate à Fraude e Corrupção serão monitoradas anualmente, no intuito de avaliar os seus resultados.

A pesquisa revelou que as universidades têm significativos desafios visando executar e monitorar seu programa de integridade. Nesse sentido, verificou-se que as instituições lidam com a escassez orçamentária e os desafios ainda impostos pela

pandemia da Covid-19. Verificou-se ainda relatos acerca de riscos em infraestrutura advindos da necessidade de regularização de edifícios junto aos órgãos públicos, que é o caso da UFG. Além disso, a UFCAT e UFJ foram criadas por desmembramento da UFG pelas Leis n. 13.634/2018 e 13.635/2018, respectivamente, e estão em processo de estruturação e emancipação, incluindo as instâncias de integridade.

Os resultados da pesquisa mostraram ainda que, ao tempo que os programas de integridade das universidades públicas federais se constituem em uma das ferramentas disponibilizada à sociedade visando prestar contas do uso de recursos públicos oriundos dos impostos pagos pelos cidadãos, eles envolvem custos advindos da sua implantação e de monitoramento contínuo. Dessa forma, os cidadãos (principal) incorreriam em custos para alinhar os interesses dos gestores (agentes) aos seus, que são chamados de custos de agência.

A pesquisa propiciou a identificação do seguintes custos envolvendo a implantação e o monitoramento dos programas de integridade: (i) os custos decorrentes da estrutura das unidades de gestão de integridade; (ii) os custos destinados à capacitação das equipes e disseminação da temática junto à comunidade universitária; e (iii) os custos com a realização de auditorias, inovação tecnológica e disponibilidade periódica de relatórios.

A pesquisa revelou que se trata de campo ainda pouco explorado pela academia, ensejando a necessidade de pesquisas voltadas para a verificação da institucionalização dos programas de integridade no âmbito do setor público federal bem como para averiguação da eficácia dos programas de integridade em relação à corrupção. Nesse sentido, a pesquisa contribuirá para a promoção de transparência junto à sociedade visto que fornecerá informações acerca dos programas de integridade das universidades federais estudadas. Ademais, cumpre destacar a importância do segmento estudado considerando sua relevância nas dimensões econômica, social e política do país.

As limitações do presente estudo referem-se à teoria basilar. Trata-se da Teoria da Agência, que identifica a relação firmada entre o cidadão e seu governante como a relação entre o principal e o agente, respectivamente. Nesse sentido, o estudo revelou que, embora a Teoria da Agência ainda seja a mais utilizada nos trabalhos envolvendo a governança corporativa, muitos autores a descrevem como limitada e controversa. Dessa forma, a sugestão consiste em associar a perspectiva da Teoria da Agência com perspectivas complementares aos estudos realizados sobre a governança corporativa.

Por fim, para futuras pesquisas, sugere-se as seguintes vertentes: (i) investigar a implementação dos Programas de Integridade das universidades públicas federais de outras regiões do Brasil; (ii) investigar os desafios enfrentados na implementação dos programas de integridade das universidades públicas federais na percepção dos componentes da unidade de gestão da integridade; (iii) investigar a expansão do alcance do programa para políticas públicas, fornecedores e outras organizações públicas e privadas com as quais as universidades se relacionam; e (iv) investigar a efetividade das ações previstas nos planos de integridade das universidades públicas federais brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- Adam, A., Delis, M., & Kammas, P. (2011). Public sector efficiency: leveling the playing field between OECD countries. *Public Choice*, 146(1), 163-183. [https://www.researchgate.net/publication/226119744\\_Public\\_Sector\\_Efficiency\\_Leveling\\_the\\_Playing\\_Field\\_between\\_OECD\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/226119744_Public_Sector_Efficiency_Leveling_the_Playing_Field_between_OECD_Countries)
- Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021). Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32 (86), 241-254. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2018). *NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT.
- Ato da Reitoria n. 0592 de 9 de maio de 2018*. Institui unidade responsável pela coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito da Universidade de Brasília. [https://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Anexo\\_D\\_-\\_Ato\\_-\\_Designa%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_Unidade\\_de\\_Gest%C3%A3o\\_de\\_Integridade.pdf](https://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Anexo_D_-_Ato_-_Designa%C3%A7%C3%A3o_da_Unidade_de_Gest%C3%A3o_de_Integridade.pdf)
- Ávila, M. D. G. (2014). Gestão de riscos no setor público. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, 12 (2), 179-198. <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>
- Bardin, L. (2020). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baeta, O. V., Pereira, J. R., & Mucci, C. B. M. R. O. (2015). Contributions of communicative of rationality for the brazilian public governance. *Business and Management Review*, 4(5), 761-769. [https://scholar.google.com.br/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=pt-BR&user=RwI\\_aq4AAAAJ&citation\\_for\\_view=RwI\\_aq4AAAAJ:86PQX7AUzd4C](https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=RwI_aq4AAAAJ&citation_for_view=RwI_aq4AAAAJ:86PQX7AUzd4C)
- Barreto, R. T. S., & Vieira, J. B. (2021). Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. *Cad. EBAPE.BR*, 19(3), 442-463. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200069>
- Casa Civil da Presidência da República. (2018). *Guia da política de governança pública*. <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>

- Coates IV, J. C. (2007). The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 91-116.  
<https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.21.1.91>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.*  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Controladoria-Geral da União. (2017). *Manual para Implementação de Programas de Integridade.* [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual\\_profip.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf)
- Controladoria-Geral da União. (2018a). *Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública.* <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>
- Controladoria-Geral da União. (2018b). *Guia prático de gestão de riscos para a integridade.* <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>
- Controladoria-Geral da União. (2018c). *Metodologia de Gestão de Riscos.* [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74036/1/Manual\\_Operacional.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74036/1/Manual_Operacional.pdf)
- Controladoria-Geral da União. (2023a). *Painel de Integridade Pública.* <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/integridadepublica>
- Controladoria-Geral da União. (2023b). *Planos de Integridade.* <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade>
- Corbucci, P. R. (2007). Desafios da educação superior e desenvolvimento no Brasil. Texto para discussão n. 1287. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA: Brasília.*  
[https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1287.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1287.pdf)
- Correia, L. F., & Amaral, H. F. (2008). Arcabouço teórico para os estudos de governança corporativa: os pressupostos subjacentes à teoria da agência. *Revista de Gestão*, 15(3), 1-10. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5263/arcabouco-teorico-para-os-estudos-de-governanca-corporativa--os-pessupostos-subjacentes-a-teoria-da-agencia>
- Cunha, S. S. (2003). O Controle social e seus instrumentos. *UFBA/Nepol*, Salvador.  
<https://docplayer.com.br/394626-O-controle-social-e-seus-instrumentos-salvador-fev-2003-sheila-santos-cunha-1-1-esclarecimentos-iniciais-2-controle-social-conceitos-resumo.html>

- Deakin, S., Gindis, D., Hodgson, G. M., Kainan, H., & Pistor, K. (2017). Legal institutionalism: Capitalism and the constitutive role of law. *Journal of Comparative Economics*, 45(1), 188-200. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2016.04.005>
- Decreto n. 9.094, de 17 de julho de 2017*. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm)
- Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta autárquica e fundacional. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)
- Decreto n. 11.129, de 11 de julho 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. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm)
- Dias Filho, J. M. (2012). A pesquisa qualitativa sob a perspectiva da teoria da legitimidade: uma alternativa para explicar e predizer políticas de evidenciamento contábil. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 9(1), 72-86. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/13370/a-pesquisa-qualitativa-sob-a-perspectivada-teoria-da-legitimidade--uma-alternativa-para-explicar-e-predizer-politicas-de-evidenciacao-contabil>
- Dias, T., & Cario, S. A. F. (2014). Governança pública: ensaiando uma concepção: Contabilidade, Gestão e Governança. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3), 89-108. <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/621>
- Eisenhardt, K. M. (2015). Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão. *Revista de Governança Corporativa*, 2(1), 1-36. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v2i1.14>

- Fioreze, C. (2017). *O modelo comunitário de universidade e o tensionamento público-privado: entre o capitalismo acadêmico e o compromisso social* [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/159149>
- Fortini, C. (2020). Programas de integridade e a lei anticorrupção. In M. A. B. de PAULA, & R. P. A. de CASTRO (Coord.), *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: Integridade para o desenvolvimento* (2 ed., pp. 177-185). Fórum.
- Giovanini, W. (2020). Programas de *compliance* e anticorrupção: importância e elementos essenciais. In M. A. B. de PAULA, & R. P. A. de CASTRO (Coord.), *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: Integridade para o desenvolvimento* (2 ed., pp. 101-117). Fórum.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2021). *Sinopse Estatística da Educação Superior*. <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>
- International Federation of Accountants. (2014). *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/supporting-international-standards/publications/international-framework-good-governance-public-sector>
- Instrução Normativa OGU n. 01, de 05 de novembro de 2014*. Promove a atuação integrada e sistêmica das Ouvidorias do Poder Executivo federal, com a finalidade de qualificar a prestação de serviços públicos e o atendimento aos cidadãos. <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/legislacao/arquivos/in/in-cgu-04.pdf/view>
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1, de 10 maio de 2016*. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>
- Jensen, M., & Meckling, H. W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review*, 58(2), 319-339. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94036>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The Nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 4-19. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1994.tb00401.x>
- Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960.* Cria a Universidade Federal de Goiás, e dá outras providências. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/13834-c.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/13834-c.htm)
- 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. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/13998.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/13998.htm)
- Lei n. 5.647, de 10 de Dezembro de 1970.* Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso, e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/15647.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/15647.htm)
- Lei n. 6.674, de 5 de julho de 1979.* Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em obediência ao disposto no art. 39 da Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/16674.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/16674.htm)
- Lei n. 11.153, de 29 de julho de 2005.* Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, por desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, e dá outras providências. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111153.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111153.htm)
- Lei n. 12.711, de 29 de agosto de 2012.* Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm)
- Lei n. 12.813, de 16 de maio de 2013.* Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm)
- Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017.* Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm)

- Lei n. 6.112, de 02 de fevereiro de 2018.* Dispõe sobre a implementação de Programa de Integridade em pessoas jurídicas que firmem relação contratual de qualquer natureza com a administração pública do Distrito Federal em todas as esferas de poder e dá outras providências.  
[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/3bf29283d9ea42ce9b88feff3d4fa253e/Lei\\_6112.html#art1\\_par\\_add\\_0](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/3bf29283d9ea42ce9b88feff3d4fa253e/Lei_6112.html#art1_par_add_0)
- Lei n. 13.634, de 20 de março de 2018.* Cria a Universidade Federal de Catalão, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Lei/L13634.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13634.htm)
- Lei n. 13.635, de 20 de março de 2018.* Cria a Universidade Federal de Jataí, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113635.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113635.htm)
- Lovato, E. L., Oliveira, A. G., Guimarães, I. A., & Catapan, A. (2016). Cost information systems in the public sector in Brazil: na analysis of user perception under the focus of government management. *The Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(1), 16-41.  
<https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/1556>
- Machado, D. G., Fernandes, F. C., & Bianchi, M. (2016). Teoria da agência e governança corporativa: reflexão acerca da subordinação da contabilidade à administração. *Revista de Auditoria Governança e Contabilidade*, 4(10), 39-55.  
<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/642>
- Magro, D., & Pinto, M. D. S. (2012). Os efeitos da nova gestão pública na produção de conhecimento científico. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 2(2), 78-89.  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32518/os-efeitos-da-nova-gestao-publica-na-producao-de-conhecimento-cientifico>
- Marques, M. C. C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.  
<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/520>
- Massey, A., & Johnston-Miller, K. (2016). Governance: public governance to social innovation? *Policy & Politics*, 44(4), 663-675. <https://doi.org/10.1332/030557314X14042230109592>
- Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134.  
<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>

- Messias, D., Ferreira, J. C., & Soutes, D. O. (2018). Gestão de custos no setor público: um panorama de experiências internacionais. *Revista do Serviço Público*, 69(3) 585-604. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.2961>
- Morgan, B. F., & Morais de Barcellos, T. (2022). Implementação dos programas de integridade nas organizações da sociedade civil do Distrito Federal: um de teste adaptabilidade. *Revista da CGU*, 14(25), 144–156. <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v14i25.464>
- Motta, P. R. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>
- Murcia, F. D. (2010). Interação entre contabilidade e direito: em busca de uma teoria da regulação contábil. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 9(25), 19-32. <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v9n25p19-32>
- Nascimento, J. O. (2020). Panorama internacional e brasileiro da governança, riscos, controles internos e *compliance* no setor público. In M. A. B. de PAULA, & R. P. A. de CASTRO (Coord.), *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: Integridade para o desenvolvimento* (2 ed., pp. 415-443). Fórum.
- Oliveira, A. G., & Pisa, B. J. (2015). IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1263-1290. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>
- Paines, A. T., Aguiar, M. R. V., & Pinto, N. G. M. (2018). A governança no setor público segundo a IFAC: uma análise dos institutos federais da região Sul do Brasil. *Nucleus - Revista Científica da Fundação Educacional de Ituverava*, 15(1). 351-366. <https://core.ac.uk/download/pdf/268034562.pdf>
- Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74-95. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0974686217701467>
- Parente, T. C., & Machado, C. A. P., Filho (2020). Conselhos de administração no Brasil: Revisão da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(6), 1-33. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200066>
- Portaria CGU n. 1.827, de 23 de agosto de 2017*. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41672/18/portaria-1827-cgu.pdf>

- Portaria CGU n. 1.089, de 25 de abril de 2018.* 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. [https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/estrutura/secretaria\\_de\\_controle\\_interno/arquivos/normativos/portaria-cgu-1089-2018.pdf/view](https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/estrutura/secretaria_de_controle_interno/arquivos/normativos/portaria-cgu-1089-2018.pdf/view)
- Portaria CGU n. 57, de 4 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. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/45186>
- Portaria n. 179, de 11 de março de 2020.* Institui unidade responsável pela coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. <http://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/4004.pdf>
- Portaria n. 261, de 8 de maio de 2020.* Dispõe sobre a criação da Unidade de Gestão da Integridade da Universidade Federal de Catalão, designa membros e dá outras providências. [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/Boletim\\_de\\_Pessoal\\_008-2020\\_-\\_12.05.2020.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/Boletim_de_Pessoal_008-2020_-_12.05.2020.pdf)
- Portaria n. 428, de 30 de junho de 2020.* Institui a unidade responsável pela coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito da Universidade Federal de Jataí, designa os seus membros e dá outras providências. [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/464/o/Boletim\\_Especial\\_de\\_Pessoal\\_018-2020.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/464/o/Boletim_Especial_de_Pessoal_018-2020.pdf)
- Portaria n. 514, de 5 de junho de 2023.* Revoga a Portaria N.º 428, de 30 de junho de 2020 e designa nova composição da Unidade de Gestão da Integridade/UFJ. [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/830/o/Boletim\\_de\\_Pessoal\\_23.2023.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/830/o/Boletim_de_Pessoal_23.2023.pdf)
- Pratt, J. W., & Zeckhauser, R. J. (1985). Principals and agents: an overview. In J. W. Pratt, & R. J. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: The structure of business*, (pp. 1-15). Harvard Business School Press. <https://scholar.harvard.edu/rzeckhauser/publications/principals-and-agents-overview>

- QSR International. (2014). *NVivo 10 for Windows*.  
<http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo10/NVivo10-Getting-Started-Guide-Portuguese.pdf>
- Ramalho, I. da S., Araújo, C. L. de., & Resende, V. de M. (2021). Contribuições do uso do *software* NVivo em pesquisa discursiva crítica. *Cadernos de Linguagem e Sociedade*, 22(2), 173-188. <https://doi.org/10.26512/les.v22i2.34038>
- Resolução Consuni n. 27, de 7 de dezembro de 2018*. Estabelece orientações para a atuação da Ouvidoria no âmbito da Universidade Federal de Goiás. [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/221/o/Resolucao\\_CONSUNI\\_27\\_2018\\_OUVIDORIA.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/221/o/Resolucao_CONSUNI_27_2018_OUVIDORIA.pdf)
- Resolução n. 145, de 28 de dezembro de 2018*. Altera a Resolução nº 100, de 4 de setembro de 2018, que instui o Plano de Governança Instucional da UFMS. <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=342150>
- Resolução n. 43, de 28 de maio de 2020*. Altera o art. 20 da Resolução nº 145, de 28 de dezembro de 2018, que instui o Plano de Governança Instucional da UFMS. <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=395135>
- Resolução n. 311-COUN/UFMS, de 14 de novembro de 2023*. Dispõe sobre o Sistema de Governança Instucional da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=506700>
- Ribeiro, H. C. M. (2023). Governança Corporativa: uma análise da produção científica divulgada nos periódicos científicos nacionais indexados na Spell. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 17(2), 177-197. <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i2.58410>
- Ribeiro Filho, W. F., & Valadares, J. L. (2017). Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. *The Journal of Engineering and Exact Sciences*, 3(5), 0721-0723. <https://periodicos.ufv.br/jcec/article/view/2362>
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134-139. <https://www.aeaweb.org/aer/top20/63.2.134-139.pdf>
- Saito, R., & Silveira, A. M. (2008). Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 79-86. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200007>

- Silveira, A. M. (2015). *Corporate Scandals of the 21st Century: Limitations of mainstream corporate governance literature and the need for a new behavioral approach*. 1-39. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2181705>
- Silveira, A. M. (2021). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática*. (3. Ed.). Virtuous Company.
- Simões, J. J. F., & de Souza, A. A. (2020). Panorama da literatura sobre governança corporativa: uma análise bibliométrica das bases teóricas e abordagens mais utilizadas em artigos. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 10(3), 62-82. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v10i3.8586>
- Šťastná, L., & Gregor, M. (2011). Local government efficiency: evidence from the Czech municipalities. *IES Working Paper*, n. 14. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/83438/1/657605441.pdf>
- Subramaniam, N. (2018). Agency theory and accounting research: emergent conceptual and empirical issues. In Z. Hoque (General Editor), *Methodological issues in accounting research: Theories and methods* (Second Edition, pp. 58-84). Spiramus Press.
- Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70 (4), 519-550. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *RAUSP Management Journal*, 36(4), 64-72. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16589/a-efetividade-da-matriz-de-amarracao-de-mazzon-nas-pesquisas-em-aadministracao/i/pt-br>
- Tribunal de Contas da União. (2018). *Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade*. [https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao\\_riscos\\_avaliacao\\_maturidade.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf)
- Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. 3. Ed. <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>
- Trivelato, B. F., Mendes, D. P., & Dias, M. A. (2018). A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. *Revista Fatec Zona Sul*, 4(2), 1-20. <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/147/141>
- Universidade de Brasília. (2021a). *I Relatório Semestral 2021 da Ouvidoria*. [https://ouvidoria.unb.br/images/I\\_Relatorio\\_Semestral\\_de\\_2021\\_final.pdf](https://ouvidoria.unb.br/images/I_Relatorio_Semestral_de_2021_final.pdf)

- Universidade de Brasília. (2021b). *II Relatório Semestral 2021 da Ouvidoria*.  
[https://ouvidoria.unb.br/images/relatorios/II\\_Relatrio\\_Semestral\\_de\\_2021\\_verso\\_final\\_-\\_site.pdf](https://ouvidoria.unb.br/images/relatorios/II_Relatrio_Semestral_de_2021_verso_final_-_site.pdf)
- Universidade de Brasília. (2022a). *Ata da quarta reunião ordinária do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade da Universidade de Brasília*.  
[https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/atas/ATA\\_04\\_-\\_Gesto\\_de\\_Riscos.pdf](https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/atas/ATA_04_-_Gesto_de_Riscos.pdf)
- Universidade de Brasília. (2022b). *Plano de Integridade - 2022-2026*.  
[https://dpo.unb.br/images/Plano\\_de\\_Integridade\\_Universidade\\_de\\_Braslia\\_2022-2026.pdf](https://dpo.unb.br/images/Plano_de_Integridade_Universidade_de_Braslia_2022-2026.pdf)
- Universidade de Brasília. (2022c). *I Relatório Semestral 2022 da Ouvidoria*.  
[https://ouvidoria.unb.br/images/relatorios/I\\_Relatrio\\_Semestral\\_de\\_2022.pdf](https://ouvidoria.unb.br/images/relatorios/I_Relatrio_Semestral_de_2022.pdf)
- Universidade de Brasília (2022d). *II Relatório Semestral 2022 e de Gestão Anual da Ouvidoria*.  
[https://ouvidoria.unb.br/images/relatorios/II\\_Relatrio\\_Semestral\\_de\\_2022\\_verso\\_site.pdf](https://ouvidoria.unb.br/images/relatorios/II_Relatrio_Semestral_de_2022_verso_site.pdf)
- Universidade de Brasília. (2022e). *Relatório de Gestão 2022 - UnB*.  
[https://www.dpo.unb.br/images/dpl/2022/RG\\_UnB\\_2022\\_Atualizado\\_170423.pdf](https://www.dpo.unb.br/images/dpl/2022/RG_UnB_2022_Atualizado_170423.pdf)
- Universidade de Brasília. (2022f). *Relatório Anual de Auditoria Interna - 2022 - UnB*.  
[https://www.auditoria.unb.br/images/RAINT/RAINT\\_2022\\_AUD\\_UnB\\_-\\_aprovado\\_CGU\\_04.07.23-compactado.pdf](https://www.auditoria.unb.br/images/RAINT/RAINT_2022_AUD_UnB_-_aprovado_CGU_04.07.23-compactado.pdf)
- Universidade de Brasília. (2022g). *Relatório de Monitoramento do Plano de Integridade da UnB - 2022*.  
[https://www.dpo.unb.br/images/Relatrio\\_de\\_Monitoramento\\_do\\_Plano\\_de\\_Integridade\\_-\\_2022.pdf](https://www.dpo.unb.br/images/Relatrio_de_Monitoramento_do_Plano_de_Integridade_-_2022.pdf)
- Universidade de Brasília. (2023a). *I Relatório Semestral 2023 da Ouvidoria*.  
[https://ouvidoria.unb.br/images/Relat%C3%B3rio\\_1\\_2020/I\\_Relatrio\\_Semestral\\_de\\_2023\\_-\\_FINAL.pdf](https://ouvidoria.unb.br/images/Relat%C3%B3rio_1_2020/I_Relatrio_Semestral_de_2023_-_FINAL.pdf)
- Universidade de Brasília. (2023b). *Anuário Estatístico 2023*.  
<https://anuario2023.netlify.app/>
- Universidade Federal da Grande Dourados. (2021). *UFGD - Carta de Serviços - 2021*.  
<https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CARTA-DE-SERVICO/Conta%20de%20Servi%C3%A7os%20ao%20Usu%C3%A1rio%20da%20>

20UFGD/Carta%20de%20servi%C3%A7os%20ao%20cidad%C3%A3o%20(UFGD).pdf

Universidade Federal da Grande Dourados. (2022a). *Plano de Integridade - 2022*.

<https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PLANO-DE->

[INTEGRIDADE/Plano%20de%20Integridade/Plano%20de%20Integridade%20revisado%20da%20UFGD.pdf](https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PLANO-DE-INTEGRIDADE/Plano%20de%20Integridade/Plano%20de%20Integridade%20revisado%20da%20UFGD.pdf)

Universidade Federal da Grande Dourados. (2022b). *Relatório Trienal de Gestão - Ouvidoria da UFGD - 2020-2022*.

[https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/OUVIDORIA/Relatorio%20Trienal%20de%20Gestao%20da%20Ouvidoria%20da%20UFGD\\_Vfinal.pdf](https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/OUVIDORIA/Relatorio%20Trienal%20de%20Gestao%20da%20Ouvidoria%20da%20UFGD_Vfinal.pdf)

Universidade Federal da Grande Dourados. (2022c). *UFGD - Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINT 2022*.

<https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/AUDITORIA->

[INTERNA/Relat%C3%B3rio%20Anual/RAINT%202022.pdf](https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/AUDITORIA-INTERNA/Relat%C3%B3rio%20Anual/RAINT%202022.pdf)

Universidade Federal de Catalão. (2020a). *UFCAT - Plano de Integridade - 2020*.

[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45873/5/UFCAT\\_Plano\\_de\\_Integridade\\_V1.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45873/5/UFCAT_Plano_de_Integridade_V1.pdf)

Universidade Federal de Catalão. (2020b). *Relatório de Gestão Integrado 2020*.

[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/Relat%C3%B3rio\\_de\\_Gest%C3%A3o\\_2020.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/Relat%C3%B3rio_de_Gest%C3%A3o_2020.pdf)

Universidade Federal de Catalão. (2024a). *UFCAT - Legislação*.

<https://catalao.ufg.br/p/43984-legislacao>

Universidade Federal de Catalão. (2024b). *UFCAT - Auditorias*.

<https://catalao.ufg.br/p/44812-auditorias>

Universidade Federal de Goiás. (2020). *UFG - Plano de Integridade - 2020*.

[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Plano\\_de\\_Integridade\\_UFG\\_\\_2020.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Plano_de_Integridade_UFG__2020.pdf)

Universidade Federal de Goiás. (2022a). *Relatório Anual da Ouvidoria 2022 - Universidade Federal de Goiás - UFG*.

[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/221/o/Relat%C3%B3rio\\_Anual\\_de\\_Ouvidoria\\_-\\_ano\\_2022.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/221/o/Relat%C3%B3rio_Anual_de_Ouvidoria_-_ano_2022.pdf)

Universidade Federal de Goiás. (2022b). *Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINT - Exercício 2022*.

[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1093/o/RAINT\\_2022\\_Completo.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1093/o/RAINT_2022_Completo.pdf)

- Universidade Federal de Goiás. (2022c). *UFG - Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna* – *PAINT* 2022.  
[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1093/o/Paint.AUDIN.UFG\\_2022.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1093/o/Paint.AUDIN.UFG_2022.pdf)
- Universidade Federal de Goiás. (2022d). *UFG - Relato Integrado de Gestão 2022*.  
[https://drive.google.com/file/d/1qLMGboZDBP54KW05bdX\\_2dyv0kcywAoS/view](https://drive.google.com/file/d/1qLMGboZDBP54KW05bdX_2dyv0kcywAoS/view)
- Universidade Federal de Jataí. (2020). *UFJ - Plano de Integridade - 2020*.  
[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65261/3/UFJ\\_2020\\_PLANO.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65261/3/UFJ_2020_PLANO.pdf)
- Universidade Federal de Jataí. (2021a). *UFJ - Relato Integrado de Gestão 2021*.  
[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1293/o/Relato\\_Integrado\\_de\\_Gest%C3%A3o\\_UFJ\\_2021.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1293/o/Relato_Integrado_de_Gest%C3%A3o_UFJ_2021.pdf)
- Universidade Federal de Jataí. (2021b). *Monitoramento e Avaliação de Ouvidoria - UFJ - Questionário de Avaliação - 2021 - 2022*.  
[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1253/o/Question%C3%A1rio\\_de\\_Avalia%C3%A7%C3%A3o\\_-\\_UFJ.pdf?1705405544](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1253/o/Question%C3%A1rio_de_Avalia%C3%A7%C3%A3o_-_UFJ.pdf?1705405544)
- Universidade Federal de Jataí. (2022). *Relatório de Gestão da Ouvidoria - 2022*.  
[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/284/o/Relatorio\\_Ouvidoria\\_UFJ\\_2022.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/284/o/Relatorio_Ouvidoria_UFJ_2022.pdf)
- Universidade Federal de Mato Grosso. (2019). *UFMT - Plano de Integridade - 2019-2021*.  
[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46427/5/UFMT\\_Plano\\_de\\_Integridade\\_V1.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46427/5/UFMT_Plano_de_Integridade_V1.pdf)
- Universidade Federal de Mato Grosso. (2020). *Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2020*.  
<https://drive.google.com/file/d/1w8SJI62prwph70wKGUIzUIMRqKRdc2rl/view>
- Universidade Federal de Mato Grosso. (2021). *Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna 2021*.  
<https://drive.google.com/file/d/1axMhYfhTAHNSLvaYvP0u-jBS97LKlppO/view>
- Universidade Federal de Mato Grosso. (2023a). *A UFMT*.  
<https://www.ufmt.br/pagina/ufmt/112>
- Universidade Federal de Mato Grosso. (2023b). *Relatório Anual de Gestão de Ouvidoria - Biênio: 2021-2022*.  
[https://cms.ufmt.br/files/galleries/39/R2a2a18e072c5e4ab290bcc4da22e1db6f3998c21.pdf?\\_gl=1\\*u5vaht\\*\\_ga\\*MTYyMTA2MjkzMC4xNzA1NTE3NTgx\\*\\_ga\\_1BSMJE6838\\*MTcxMjY5ODMwNS4xMi4xLjE3MTI2OTgzMTUuNTAuMC4w](https://cms.ufmt.br/files/galleries/39/R2a2a18e072c5e4ab290bcc4da22e1db6f3998c21.pdf?_gl=1*u5vaht*_ga*MTYyMTA2MjkzMC4xNzA1NTE3NTgx*_ga_1BSMJE6838*MTcxMjY5ODMwNS4xMi4xLjE3MTI2OTgzMTUuNTAuMC4w)

- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2021a). *Relatório Anual de Gestão - 2021 - Ouvidoria UFMS*. <https://ouvidoria.ufms.br/files/2022/04/RELATORIO-ANUAL-2021.pdf>
- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2021b). *Relatório anual das atividades da Auditoria Interna Governamental da UFMS - 2021*. [https://auditoriainterna.ufms.br/files/2022/03/RAINT-2021\\_comcapa.pdf](https://auditoriainterna.ufms.br/files/2022/03/RAINT-2021_comcapa.pdf)
- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2022a). *Plano de Integridade - 2022-2024*. [https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/11/Plano-de-integridade-da-UFMS-2022-2021\\_20-de-outubro-Resolucao-206\\_2021-CD.pdf](https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/11/Plano-de-integridade-da-UFMS-2022-2021_20-de-outubro-Resolucao-206_2021-CD.pdf)
- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2022b). *Relatório das consultas realizadas ao Conselho de usuários de serviços da UFMS - 2022*. <https://ouvidoria.ufms.br/files/2023/06/RELATORIO-CONSELHO-DE-USUARIOS-UFMS-2022.pdf>
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. de S. (2019) *Governança, gestão de riscos e integridade*. Enap. [https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf)
- Viol, D. M. (2021a). O Farol da Integridade Pública: Um Estudo de Caso sobre o Programa de Integridade da CGU. *Revista da CGU*, 13(23), 122-141. [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/349](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/349)
- Viol, D. M. (2021b). *Programas de integridade e combate à corrupção: Aspectos teóricos e empíricos da multiplicação do compliance anticorrupção no Brasil*. Almedina.
- Zorzal, L. (2015). *Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na administração pública federal*. [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília]. <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/19202?locale=es>