

POLÍTICA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA INTEGRIDADE NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

GOVERNANCE POLICY AND INTEGRITY MANAGEMENT IN FEDERAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Lilian WRzesinski Simon

Dra. em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

E-mail: [lilian.uffs@gmail](mailto:lilian.uffs@gmail.com)

Mirian Lovis de Souza

Especialista em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)

E-mail: mirian.souza@uffs.edu.br

Resumo:

Com a reestruturação do Estado e a necessidade de métricas de controle na Administração Pública, a governança pública e a gestão da integridade ganharam destaque. Além de eficiência e eficácia, essencial na gestão por resultados. Os programas de integridade foram implementados para promover a conduta ética nos agentes públicos, inicialmente no setor privado e, posteriormente, no setor público. A CGU tem sido fundamental na implantação dessas políticas e programas, contribuindo para combater a corrupção e fortalecer a integridade nas instituições públicas. Esse artigo tem como objetivo analisar o contexto de implantação da governança e da gestão da integridade nas IFES. O estudo se caracteriza como estudo bibliográfico. Além disso, a pesquisa analisou leis, decretos e normativos relacionados à implementação de políticas de governança e integridade em ambientes públicos. Com o estudo compreendeu-se que a integridade nas IFES envolve a colaboração de vários setores, como gestão de topo, corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética e transparência. Cada uma contribui de forma única para promover uma gestão responsável e ética. A liderança sênior desempenha um papel crucial no estabelecimento de uma cultura de integridade.

Palavra-chave: Política de governança. Integridade. Gestão. IFES.

Abstract:

With the restructuring of the State and the need for control metrics in Public Administration, public governance and integrity management gained prominence. In addition to efficiency and effectiveness, essential in results-oriented management. Integrity programs were implemented to promote ethical conduct in public officials, initially in the private sector and later in the public sector. CGU has been instrumental in implementing these policies and programs, helping to fight corruption and strengthen the integrity of public institutions. This article aims to analyze the implementation context of governance and integrity management in IFES. The study is characterized as a bibliographical study. In addition, the research analyzed laws, decrees and regulations related to the implementation of governance and integrity policies in public environments. With the study, it was understood that integrity in the IFES involves the collaboration of several sectors, such as top management, internal affairs, ombudsman, internal control, ethics management and transparency. Each makes a unique

contribution to promoting responsible and ethical management. Senior leadership plays a crucial role in establishing a culture of integrity.

Keyword: Governance policy. Integrity. Management. IFES.

1. INTRODUÇÃO

Com as remodelações dos modelos de gestão, ocasionadas pela reestruturação do aparelho do Estado, e a necessidade de adoção de métricas de controle e avaliação dos resultados da Administração Pública perante a sociedade, temas como a governança pública e a gestão da integridade passaram a marcar presença com maior intensidade no cotidiano das instituições e dos agentes públicos. Além da preocupação com a eficiência, eficácia e a afetividade, aspectos principais da gestão por resultados, impulsionada pela adoção do modelo gerencial, a governança e a gestão da integridade tornaram-se relevantes para elevar a confiança da sociedade no Estado e nas suas instituições (SECCHI, 2009; MATIAS PEREIRA, 2010; OLIVEIRA, 2022).

Os programas de integridade passaram a ser instituídos no contexto organizacional como uma forma de assegurar uma conduta ética e moral por parte dos agentes públicos. A política de *compliance* ou de integridade surgiu inicialmente no setor privado e foi inserida posteriormente na Administração Pública Federal, sob o impulso dos movimentos anticorrupção, ganhando destaque pelo seu relevante papel no combate à corrupção (ARAUJO; SANTOS; XAVIER, 2019; CARVALHO; MENEZES, 2021). A adoção de mecanismos de integridade, impulsionados e articulados pela Controladoria Geral da União (CGU) tem gerado significativas contribuições nesse processo de implantação da política e dos programas de governança e integridade nas instituições públicas.

No contexto universitário, o tema governança é delineado sob as bases da governança pública e também da governança corporativa, a depender da organização administrativa da IES, que pode ser pública ou privada (GESSER *et al.* 2020). No caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), devido a sua natureza jurídica, devem ser observados os princípios da governança pública. Nesses espaços, as principais dimensões observadas acerca da adoção de práticas de governança são a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade social (SILVA, 2016).

Apesar de serem temas relevantes, observa-se que os estudos e as práticas de governança e a integridade ainda carecem de aprofundamento no âmbito das IFES, o que torna oportuna a abordagem do tema neste contexto. Esse movimento é recente e tem como foco principal a gestão orçamentária e financeira, voltada a responsabilidade na aplicação dos recursos, os processos regulatórios e a gestão de riscos (AZZARI; SILVA; CHIARELLO, 2020; SANTOS JUNIOR, 2022).

Esse artigo tem como objetivo analisar o contexto de implantação da governança e da gestão da integridade nas IFES. Espera-se que a presente análise contribua para a divulgação do tema e a conscientização dos gestores e demais integrantes da comunidade universitária acerca da sua importância. Esse movimento também é fundamental para o avanço do conhecimento sobre esses aspectos, chamando a atenção para a importância da implantação e consolidação da gestão da integridade nas IFES.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que deu origem à discussão apresentada neste ensaio foi conduzida com base em fontes bibliográficas e documentais, utilizando-se de livros, artigos, dissertações e teses sobre os temas governança e integridade, com foco na Administração Pública e na gestão universitária, bem como a consulta a leis, decretos e normativos que versam sobre a implantação da política de governança e da gestão da integridade nesses espaços públicos. Dentre as fontes, também foram selecionados trabalhos que pudessem gerar contribuição para a abordagem do contexto de implantação da política de governança e da gestão da integridade no contexto das IFES.

As fontes consultadas evidenciaram que a governança pública é um tema já difundido na literatura, ao passo que a gestão da integridade é de enfoque mais recente e quando aplicado ao contexto universitário, apresenta um número reduzido de contribuições científicas publicadas. O termo *compliance* foi encontrado em maior número de produções do que o termo integridade, de modo que as fontes encontradas com esse termo e que se referem a pesquisas realizadas no contexto universitário, foram incluídas na análise. Essas produções também são restritas em quantidade e se tratam de publicações recentes, de modo que na pesquisa bibliográfica foi possível constatar que o tema precisa receber maior atenção e aprofundamento por parte dos pesquisadores.

Na próxima seção, os temas governança e gestão da integridade são apresentados sob a perspectiva da sua implantação no contexto da administração pública, para, na sequência, na quarta seção, adentrar no contexto das IFES. A análise deste contexto também perpassa por questões como a gestão de risco e o monitoramento de indicadores que contribuem para melhorar o desempenho das IFES e tornar a gestão universitária cada vez mais transparente e eficiente perante a sociedade.

3. GOVERNANÇA E GESTÃO DA INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A evolução dos modelos organizacionais e as reformas da Administração Pública colocaram em evidência, novas concepções teóricas e metodológicas, buscando a adequação das práticas de gestão às novas exigências da sociedade (SECCHI, 2009). Esse contexto de transformações apresenta uma série de pressões sobre o Estado, para que se adapte de maneira coerente e eficaz, promovendo as transformações requeridas pela sociedade, sobretudo a garantia dos direitos sociais.

Assegurar a garantia destes direitos perpassa pelo modo como são conduzidas administrativamente as organizações públicas, especialmente nos quesitos governança e integridade. Nesta ordem, os resultados da gestão pública devem reverberar os princípios, legais e éticos, restabelecendo a confiança dos cidadãos no Estado e na legitimidade do governo (BAO *et al.* 2012; FLEDDERUS *et al.* 2014).

O primeiro pensador a utilizar o termo Governança foi Platão, no grego (Kubernã), o qual definiu o modo de atuação de um Estado autoritário (RODRIGUES, 2018). No latim medieval, o termo *gubernare* possui o significado de pilotar, conduzir, dar direção. A palavra governança traz em si distintas formas conceituais, possuindo aplicação em diversos contextos. Trata-se de um termo substantivo que pode ser utilizado para definir vários fenômenos. Isso se deve às múltiplas perspectivas, abordagens conceituais presentes na literatura, combinando com outros termos e passando a assumir diversos significados (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016; NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2016).

Na definição de Alves (2010), a governança é apresentada como um termo de caráter difuso, aplicável tanto à gestão empresarial (governança corporativa), bem como, instrumento de mediação

das relações entre atores públicos e privados com a finalidade de formular e a implementar políticas públicas (governança pública ou governamental), a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou ainda, formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública). Na visão do autor, “o conceito de governança tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições” (ALVES, 2010, p. 78).

Segundo Secchi, (2009, p. 358), “na linguagem empresarial, a governança traz por definição um conjunto de princípios primordiais que são empregados para ocasionar o aumento da efetividade de controle por parte dos *stakeholders* e autoridades de mercado sobre organizações privadas de capital aberto”. Já, no ambiente da Administração Pública e das políticas públicas, o conceito mostra diversidade e a garantia do direito dos mais variados atores de participar e influenciar a construção das políticas públicas. Essa definição representa, mesmo que de forma implícita, “uma mudança do papel do Estado (menos hierárquico e menos monopolista) na solução dos conflitos e problemáticas públicas” (SECCHI, 2009, p. 359).

Para Bresser Pereira (2007, p. 29), a governança pública abarca um processo amplo, visto que, transmite a ideia de “as organizações públicas não estatais ou as organizações da sociedade civil, empresas comerciais, cidadãos individuais e organizações internacionais participam inclusive no processo de tomada de decisões, muito embora o governo faça sempre o papel de ator central”.

A contextualização da governança pública pode ser realizada a partir de alguns conceitos de governança, no sentido *lato*, por se tratar de termo composto por definições de diferentes áreas do conhecimento: economia, ciência política, administração e outras áreas das ciências sociais. Os distintos significados, partem desde a gestão interna no âmbito das firmas até as suas relações estratégicas interfirmas (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016).

Na visão de Matias Pereira (2010), a governança pública revela a ideia do chamado Estado inteligente, mediador, indutor, o qual deve ser capaz de representar o exercício pleno do poder governamental, promover a valorização das entidades públicas, gerar capital social e o engajamento único, visando o alcance dos resultados efetivos dentro dos processos de inclusão e de responsabilidade social e pública (MATIAS PEREIRA, 2010, p. 111).

Trata-se de uma representação de um estado forte e atuante, preocupado com a geração de valor social, ou seja, a manifestação da governança no sentido de qualidade e *accountability*. Esse enfoque corresponde a uma forma de estabelecer a condição das relações entre o Estado e a sociedade, sob os prismas político, social e cultural (RODRIGUES, 2018). Neste contexto, o Estado possui papel fundamental, exercendo sua importância como norteador político, econômico, regulando e estimulando ações de mercado. Naturalmente, os governantes passam por elevadas condições de exigência, especialmente no que tange à tomada de decisões no setor público (MATIAS PEREIRA, 2010).

A governança no setor público assenta-se em três princípios fundamentais, cada um dos quais é de suma importância para a eficácia e confiabilidade das atividades governamentais. O primeiro destes princípios é a Transparência, que desempenha um papel fundamental no cultivo da confiança pública nas ações do setor público. A transparência envolve a divulgação aberta e acessível de informações relativas às operações governamentais, garantindo que o público seja informado sobre as decisões e ações tomadas pelas entidades públicas (RODRIGUES, 2018)

A integridade é o segundo princípio da boa governação e envolve a execução justa, imparcial e ética das atividades governamentais. Este princípio está fundamentado nos valores de honestidade, objetividade e adesão a códigos de conduta. O seu objetivo é garantir que os recursos públicos sejam administrados com transparência e que as instituições governamentais sejam governadas com integridade (MATIAS PEREIRA, 2010).

Por fim, o terceiro princípio é a *Accountability*, que se traduz como a responsabilidade de prestar contas. Isso implica que o setor público e seus agentes devem ser responsáveis por suas decisões e ações, bem como pela gestão dos recursos públicos. A *Accountability* também envolve a disposição de se submeter ao escrutínio externo protetor, ou seja, estar sujeito a avaliações independentes e à supervisão por parte de órgãos externos, garantindo que o governo seja responsável por suas ações e decisões (RODRIGUES, 2018)

Esses três princípios, “Transparência, Integridade e *Accountability*”, são fundamentais para a construção de uma governança sólida e eficaz no setor público. Eles não apenas fortalecem a confiança da sociedade nas instituições governamentais, mas também promovem a ética, a

responsabilidade e a eficiência na administração dos recursos públicos, contribuindo para uma gestão pública mais eficaz e responsável (MATIAS PEREIRA, 2010).

A importância da governança pública tem se destacado cada vez mais no cenário da administração pública nos últimos anos. O conceito de governança pública é claramente definido no Decreto nº 9.203, datado de 22 de novembro de 2017, o qual estabelece que ela se configura como um "conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que são desenvolvidos para avaliar, orientar e monitorar a gestão das organizações, com o propósito de conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de acordo com os interesses sociais" (BRASIL, 2017).

Este representa decreto um marco importante na compreensão e aplicação da governança pública no contexto do setor público brasileiro. Ele define claramente que a governança não se limita apenas à gestão de recursos, mas abrange uma abordagem mais abrangente que inclui liderança, estratégia e controle. Além disso, enfatizamos a importância de que essas práticas de governança estejam alinhadas com os interesses sociais, destacando a responsabilidade do setor público em atender às necessidades da sociedade.

Ao estabelecer essa definição de governança pública, o Decreto nº 9.203 fornece uma base sólida para a promoção de uma gestão pública mais eficiente e transparente. Ele reconhece que a governança não é apenas uma questão de conformidade burocrática, mas sim um meio de garantir que as políticas públicas sejam desenvolvidas e inovadoras de forma eficaz, beneficiando verdadeiramente a população (BRASIL, 2017).

Os termos avaliar, monitorar e direcionar também foram encontrados em Bastos (2016), ao destacar que a governança envolve esses aspectos associados ao desempenho dos processos e das funções de gestão, tais como planejar, executar, agir e controlar. Na mesma linha, Nardes, Altounian e Vieira (2016) caracterizam a governança como mecanismo de comando e relacionam a governança pública à capacidade dos governos “**avaliar, direcionar e monitorar** a gestão de suas políticas e dos seus serviços, visando atender às demandas da população, com o auxílio de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequadas” (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2016, p. 177).

A governança, especificamente, tem o foco na prevenção de condutas desviantes, ao contrário de reprimê-las. Para isso, a importância das ações e procedimentos que vislumbram e sustentam os mecanismos de integridade, tais como *accountability*, instâncias de auditoria, transparência e gestão de riscos (FORTINI; SHERMAM, 2017).

Segundo Vieira e Barreto, (2019, p. 11)

A governança, a gestão de riscos e a integridade (governance, risk, and compliance – GRC) constituem uma tríade de iniciativas articuladas para gerar valor às agências públicas e corporativas, atuando de forma coordenada para garantir o alcance dos objetivos, tratar adequadamente as incertezas e promover o comportamento íntegro (OCEG, 2015). Esse modelo desenvolve e coordena as capacidades de todos os níveis de uma organização em favor de um desempenho sustentável – alcançado de forma íntegra, considerando as incertezas, observando os processos internos, em conformidade com as normas externas. As boas práticas de governança, gestão de riscos e integridade (GRC) contribuem para o desempenho sustentável das agências públicas e corporativas ao: • orientar as decisões, ações e controles para o alcance dos resultados; • alinhar os objetivos com o propósito organizacional (missão, visão valores); • aprimorar a qualidade do processo decisório (incorporando os riscos); • garantir a conformidade com os princípios éticos e as normas legais; • aumentar a confiança e a legitimidade da gestão perante os atores interessados; e • elevar o valor econômico e social da organização.

Com o intuito de fortalecer as ações de integridade e governança, surgem novas normativas, principalmente no cenário da administração pública. Deste modo a publicação do Decreto Nº 11.529, de 16 de maio de 2023, o qual instituiu o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração pública Federal, como também, a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração pública Federal, traz novas perspectivas acerca da estrutura de Integridade nas instituições públicas federais (BRASIL, 2023).

O Decreto em questão define, no seu Artigo 3º, os principais conceitos relacionados com a integridade no contexto do setor público. O primeiro conceito fundamental é o de "programa de integridade", que abrange não apenas um conjunto de normas e procedimentos, mas também princípios e mecanismos destinados a prevenir, detectar e remediar práticas perigosas, como corrupção, fraude, irregularidades e desvios éticos. Esse programa visa preservar a confiança, a recompensa e a confiança das instituições públicas, destacando a importância de manter uma conduta

ética e em conformidade com os valores e princípios que sustentam a confiança pública (BRASIL, 2023).

O segundo conceito relevante é o de “plano de integridade”, o qual promove as medidas de integridade a serem inovadoras em um determinado período. Esses planos são elaborados pelas unidades setoriais do Sitai (Sistema de Integridade Pública) e devem ser aprovados pela autoridade máxima do órgão ou entidade. Isso evidencia a necessidade de planejamento e gestão eficaz das ações de integridade, direcionando o cumprimento das metas estabelecidas para promover uma administração pública mais íntegra e eficiente (BRASIL, 2023).

Por fim, o conceito de "funções de integridade" abrange papéis desempenhados por alguns sistemas, tais como a corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética e transparência. Essas funções são essenciais para o funcionamento eficaz do programa de integridade, pois são importantes para o monitoramento, a fiscalização e a promoção da cultura organizacional voltada ao interesse público e à entrega de valor à sociedade. O decreto ressalta que o programa de integridade busca não apenas a conformidade de condutas, mas também a transparência e a priorização do interesse público, destacando a importância da integridade como um princípio central na administração pública.

Por conseguinte, os gestores devem procurar a análise do cenário das instituições públicas, promovendo ações que direcionem os processos de governança, visando a eficiência da gestão, a transparência e a prestação de contas para a sociedade.

Observa-se que tais ações encontram-se postas em prática, no âmbito das IFES, por meio de instrumentos capazes de desenvolver programas, orientações, direcionamentos, práticas e promover informações, tais como o Plano de Integridade, a Gestão de Riscos e a publicação de Painéis de Transparência. Estes instrumentos estabelecem definições, estratégias, objetivos e orientações que embasam as ações destinadas à promoção da governança e da integridade.

A integridade no setor público tem adquirido certa relevância na atualidade. O tema vem sendo tratado com maior intensidade pelo Governo Federal, com ênfase para a promoção da integridade pública como forma sustentável de combater a corrupção, restabelecer a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e oferecer serviços públicos com qualidade. Nota-se ainda, que a busca pela integridade tem norteado a adoção de iniciativas que promovem o aumento da transparência, a gestão

adequada dos recursos, a adoção de mecanismos de punição de agentes públicos por desvios e a proximidade do Estado com o cidadão (CGU, 2021).

Para a CGU, a integridade pública compreende o conjunto de arranjos na instituição, que visam sobretudo para a Administração Pública o não desvio do objetivo principal, que é a concessão de resultados aguardados pela sociedade de forma adequada, imparcial e eficiente (CGU, 2021).

Ao se referir à governança e à integridade nas instituições públicas, é necessário considerar a implantação destes elementos na gestão. Considerando que as ferramentas citadas tratam-se da governança e da integridade, torna-se premente trazer ao entendimento da alta gestão, alguns conceitos importantes e necessários com referência à conceitualização, às práticas que deverão ser adotadas, ao envolvimento de cada gestor e ao comprometimento de cada servidor.

O princípio da integridade encontra-se relacionado à austeridade e honestidade nos relacionamentos entre os profissionais da administração pública e sociedade, como também, na definição de padrões altos de propriedade e seriedade na gestão dos recursos públicos e no processo de tomada de decisões nas entidades públicas (MARQUES, 2007).

4. GOVERNANÇA E GESTÃO DA INTEGRIDADE EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

Entre os anos de 2005 a 2015, foram agregadas diversas normativas para cada área da gestão pública, como: qualidade, transparência, integridade, as quais foram implementadas sem a coordenação de um plano mais amplo de reforma administrativa.

Por conseguinte, a partir do ano de 2016, ações referentes à boa governança, em agências públicas, foram adotadas na agenda governamental. Com isso, o Decreto da Governança é a norma que institui a política de governança pública para as agências públicas que integram o Poder Executivo Federal.

Desta forma este ato normativo, assim como o Projeto de Lei (PL nº 9.163/2017), foram baseados nas recomendações dispostas no acórdão nº 1.273/205 do Tribunal de Contas da União (TCU) (TC nº 020.830/2014-9), o qual recomendou à Presidência da República (em articulação com a Casa Civil,

o Ministério do Planejamento e a CGU) que elabore um plano de longo prazo com o objetivo de fortalecer a governança nas organizações públicas de todas as esferas, com vistas ao desenvolvimento nacional (TCU, 2014d). O decreto traz as definições acerca dos principais conceitos, estabelece os princípios, as diretrizes e os mecanismos a serem utilizados para o exercício da governança pública.

A importância da integridade na governança pública é ressaltada pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que estabelece princípios fundamentais para a atuação do setor público. Esse decreto destaca a integridade como um dos pilares centrais da governança, confirmando que a transparência, a ética e a probidade são essenciais para o bom funcionamento das instituições governamentais. Além disso, o decreto enfatiza a necessidade de adotar ações externas para a análise, avaliação e gestão de riscos, bem como o monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade (BRASIL, 2017).

O reforço ao compromisso com a integridade no contexto do Executivo Federal ganhou maior destaque com a promulgação do Decreto nº 10.756, datado de 27 de julho de 2021. Este decreto, que instalou o Sistema de Integridade Pública, define o programa de integridade como "um conjunto organizado de medidas institucionais com foco na prevenção, detecção, proteção e correção de práticas relacionadas à corrupção, fraude, irregularidades e outros comportamentos antiéticos" (BRASIL, 2021).

Assim, o Decreto nº 10.756/2021 reforça a importância da supervisão como um elemento fundamental na gestão pública, estabelecendo diretrizes claras para a prevenção e combate à corrupção e outros desvios éticos. Esse decreto também delinea a responsabilidade das instituições governamentais em adotar medidas proativas para garantir a integridade em todas as suas atividades, contribuindo para uma administração pública mais transparente, ética e eficiente (BRASIL, 2021).

Dessa forma, tanto o Decreto nº 9.203/2017 quanto o Decreto nº 10.756/2021 desempenham papéis cruciais na promoção da integridade e da governança pública, destacando a necessidade de medidas concretas para prevenir e combater a corrupção, bem como para garantir o funcionamento ético e transparência das instituições governamentais no Brasil. Ambos os decretos representam avanços significativos na busca por uma gestão pública mais responsável e completa (BRASIL, 2017; BRASIL, 2021).

A integridade requer ação, comportamento ativo, sem a presença dela não existe solução para dilemas éticos (SOLOMON, 1999). O autor já alertava que trata-se de um erro pensar a integridade como uma porta fechada para influências externas, com exceção dos exemplos morais extremos. Portanto, a integridade abarca princípios morais dentro de um contexto social (SOLOMON, 1999). Além disso, a integridade está relacionada com a moral no comportamento no processo de governança e não com o conteúdo das decisões ou seus resultados. Retrata-se à interioridade do sujeito, seus valores, crenças e princípios que necessitam de exercício, com a finalidade de se tornarem fundamentais para o embasamento de decisões, visando ao interesse público (HUBERTS, 2018).

Contudo, observa-se que não existe um modelo único para a implementação dos programas de integridade nas instituições públicas. Pode-se dizer que a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção figura como um marco legal nacional e internacional, reconhecendo a importância da adoção de medidas preventivas (VLASSIS, 2014).

Heywood e Rose (2015) reforçam que a integridade faz parte de um processo contínuo, e não existe apenas temporalmente, mas sim, na forma de ações específicas contra a corrupção, o que necessita cuidados na sua gestão, visando a correta tomada de decisões estruturais.

Na visão de Vieira e Barreto (2019), a promoção da integridade pública é vista como requisito importante para o aumento da confiança da sociedade no Estado e nas suas instituições. Por conseguinte, a integridade denota uma visão maior, em que o indivíduo não pode ser visto isoladamente, e, sim, como parte integrante do todo, com seus papéis sociais. Não trata-se de um remédio milagroso para resolver dilemas éticos, não tem limite somente na honestidade e não deve ser relacionada à resistência ou recusa.

As IFES fazem parte da administração pública indireta, podendo ser autarquias ou fundações públicas. Essas instituições gozam de autonomia administrativa, porém estão submetidas às normativas e regulamentações aplicadas ao serviço público e sujeitas à atuação de órgãos fiscalizadores, como o TCU, que visam observar o fiel cumprimento da missão institucional da IES e a correta aplicação dos recursos públicos empregados em sua manutenção (SILVEIRA; LOPES, 2021).

Na visão dos autores Silveira e Lopes (2021), a adoção das boas práticas de governança pública deve guiar a atuação da gestão das IFES e também dos demais órgãos públicos. Esta atitude possibilita o alinhamento dos objetivos organizacionais dos órgãos da Administração Pública com o interesse público, possibilitando otimizar a produção de resultados e a melhoria na eficiência da aplicação dos recursos.

Acerca da importância da lógica da governança e integridade nas organizações públicas, Melo (2019) defende que a falta de uma determinação clara e transparente da gestão da integridade na estrutura do órgão público coloca em risco os diferentes mecanismos que fazem parte da gestão da integridade. Para que as IFES cumpram, efetivamente, as suas missões institucionais, e possam apresentar excelência em gestão universitária à luz da governança pública, é necessário envidar esforços, no sentido de buscar o aprimorar os mecanismos de governança pública, ainda não adotados, ou adotados parcialmente, no intuito de aprimorar o índice integrado de governança e gestão pública (SILVEIRA; LOPES, 2021).

No Brasil, órgãos e entidades públicas vêm desenvolvendo esforços no sentido de construir e aperfeiçoar políticas e mecanismos de integridade. No âmbito do Governo Federal, a CGU é o órgão responsável pela coordenação da promoção das atividades relacionadas à integridade pública. O governo federal possui um programa de integridade estruturado em quatro eixos: comprometimento da alta administração, responsabilidade do órgão ou entidade, análise, avaliação, gestão de riscos e monitoramento (CGU, 2022).

Neste sentido, uma vez que a promoção da integridade é realizada por meio das ações conjuntas de diversos setores na Instituição, vale ressaltar que as Ouvidorias desempenham um papel significativo na governança e gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ao discutir a intrincada questão da integridade. Este termo abrange não apenas evitar práticas corruptas, mas também a condução de atividades acadêmicas e administrativas com transparência, ética e responsabilidade. Para garantir a promoção e consolidação da integridade dentro da IFES, a presença de um ouvidor produtivo e eficiente é vital (HUBERTS, 2018).

A Ouvidoria apresenta-se como meio de comunicação direto e autônomo para estudantes, professores, funcionários e outras partes envolvidas. Permite-lhes expressar preocupações, relatar práticas questionáveis, fornecer feedback e até mesmo oferecer sugestões positivas. Esta entidade é

fundamental para defender a integridade, pois estabelece uma plataforma segura e confidencial para a discussão e resolução de questões éticas e antiéticas (CGU, 2022).

A supervisão tem grande importância no IFES, onde a pesquisa, o ensino e a gestão de recursos públicos são atividades centrais. O ouvidor tem um papel crucial na promoção de um ambiente acadêmico justo e claro. Eles fazem isso recebendo e gerenciando relatórios relacionados a questões como negligência acadêmica, comportamento discriminatório, políticas administrativas questionáveis e outros dilemas éticos (COSO, 2007).

Neste sentido, o ouvidor pode ser visto como uma ferramenta valiosa na mitigação de riscos relacionados com a integridade. Com a sua capacidade de detectar anomalias nas suas fases preliminares, pode nortear os gestores a tomarem medidas proativas para corrigir problemas, contornar crises e manter a confiança tanto do meio acadêmico, como social. Fato esse, muito importante para prevenir e identificar preocupações éticas que podem apresentar impactos na sustentabilidade e credibilidade das IFES (HUBERTS, 2018).

No contexto das IFES, a Ouvidoria tem uma responsabilidade significativa na promoção da responsabilização e da transparência. Ao realizar investigações imparciais de queixas e denúncias, o Provedor de Justiça garante que as instituições sejam responsabilizadas pelas suas ações e que sejam implementados processos justos para a resolução de problemas. Como resultado, isto promove uma atmosfera de confiança, dois componentes cruciais na governação e na manutenção da integridade (CGU, 2022).

Deste modo, o Provedor de Justiça desempenha um papel integral na governação e gestão dos padrões éticos nas Instituições Federais de Ensino Superior. Serve para identificar e resolver dilemas éticos, ajuda a prevenir riscos potenciais e promove a responsabilização e a transparência. Como resultado, é crucial incorporar eficazmente o Provedor de Justiça nas estratégias de governação para defender e reforçar a integridade do IFES. Isto é necessário para garantir que estas instituições permaneçam fiéis ao seu propósito educativo e social de uma forma honesta e aberta (COSO, 2007).

4.1 UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DE RISCOS E MONITORAMENTO DE INDICADORES NAS IFES

A prática da gestão de riscos desempenha um papel fundamental na administração eficaz das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), uma vez que, essas organizações enfrentam diversos desafios e ameaças em seu ambiente operacional. Para que a gestão de riscos seja realmente eficiente, é essencial que haja um sistema sólido de monitoramento de indicadores que permita uma avaliação contínua das ameaças potenciais. Nesse contexto, a Ouvidoria se destaca como uma parceira de gestão de riscos, contribuindo significativamente para a identificação, avaliação e mitigação de riscos em IFES (COSO, 2007).

Desta forma, A gestão de riscos caracteriza-se, mais precisamente, nos conceitos e normas padronizadas e seguidas no mundo inteiro, como por exemplo, o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*, o qual define o gerenciamento de riscos como sendo:

Um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007, p.4).

O Referencial básico de gestão de riscos do TCU (TCU, 2018, s.p.) também apresenta uma concepção para a gestão de riscos, definindo-a como “um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos”. Nesta concepção, a gestão de riscos é caracterizada como um “processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos”. Uma organização que deseja elevar as oportunidades de alcançar seus objetivos, tanto estratégicos, como táticos ou operacionais, deve assumir em suas rotinas e condutas, a prática da gestão de riscos. Tais práticas podem iniciar informalmente e galgar formatos mais avançados, a depender do porte e da complexidade da organização (TCU, 2018).

Para que uma Política de Gestão de Riscos alcance realmente o foco de sua existência, será necessário que o documento esteja alinhado com a visão estratégica, tática e operacional na organização. Tendo em vista, a publicação em 2016 da Instrução Normativa Conjunta do MPOG e CGU, 01/2016, que dispõe sobre a sistematização de práticas relacionadas à governança, à gestão de

riscos e aos controles internos no âmbito do Poder Executivo Federal, iniciou-se um movimento envolvendo a gestão de riscos.

A instrução normativa anteriormente citada expõe princípios essenciais que devem reger a gestão de riscos nas organizações públicas. Um destes princípios sublinha a importância de gerir os riscos de forma metódica, bem-organizada e oportuna, tendo sempre em mente o interesse público. Isto implica que a gestão de riscos não deve ser considerada um mero exercício de preenchimento de caixas, mas sim um instrumento poderoso para salvaguardar os recursos públicos e aumentar a eficiência administrativa (VIANA, 2021).

Outro princípio importante destacado pela instrução normativa é o estabelecimento de níveis de exposição a riscos seguros. Isso implica a necessidade de avaliar quais riscos são aceitáveis e quais não o são, levando em consideração os objetivos da organização e a capacidade de lidar com esses riscos. É uma abordagem que confirma que nem todos os riscos são iguais e que os recursos devem ser alocados de forma proporcional para mitigar aqueles que tenham um impacto mais significativo (SILVEIRA; LOPES, 2021).

Além disso, a diretriz normativa destaca a importância da implementação de protocolos internos que sejam proporcionais aos riscos potenciais, considerando ao mesmo tempo a análise custo-benefício. Isto indica que as instituições devem adotar medidas adequadas ao nível de risco que enfrentam, evitando burocracia supérflua. Esses procedimentos devem ser adaptados para agregar valor específico à organização, salvaguardando seus ativos e garantindo a autenticidade de suas operações (VIANA, 2021).

Além de ser um meio de mitigar riscos, a gestão de riscos também é vista como um ativo valioso na tomada de decisões informadas e no desenvolvimento de estratégias de longo prazo. A utilização do mapeamento de riscos pode revelar informações valiosas que orientam as escolhas estratégicas e protegem contra a concorrência inesperada. Além disso, a gestão de riscos pode ser um aliado poderoso na busca pelo avanço contínuo dos processos organizacionais, identificando oportunidades para simplificar e melhorar as operações (SILVA, 2016).

A Política de Gestão de Riscos em organizações públicas, conforme estabelecida pela Instrução Normativa Conjunta do MPOG e CGU, 01/2016, desempenha um papel fundamental na promoção

da eficiência, transparência e responsabilidade no setor público. Ela exige uma abordagem abrangente, sistemática e equilibrada para a gestão de riscos, alinhada com a missão e os objetivos da organização, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma responsável e eficaz (SILVA, 2016).

No andamento deste processo de implantação e adequação à normativa até então existente, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), se viram perante a necessidade de iniciar processos internos, visando atender às exigências quanto à gestão de riscos na administração pública federal.

Há de se salientar que essas instituições não são compostas por características meramente administrativas, mas sim, repletas de dinâmicas acadêmicas, sociais, culturais e políticas. Essa realidade demanda dedicação a fim de promover a aproximação dos níveis estratégico, tático e operacional, envolvendo dessa forma, toda a instituição (VIANA, 2021).

Desta forma, considerando a realidade multifacetada das IFES, percebe-se a importância da implantação da gestão de riscos, bem como, a avaliação contínua de sua maturidade, no contexto dessas instituições (TCU, 2018).

De acordo com o Tribunal de Contas da União, uma instituição não deve preocupar-se somente com a implementação da estrutura de gestão de riscos em sua organização, mas também ter em sua gestão, a capacidade de avaliar e conhecer bem o nível de maturidade de seu processo de gestão de riscos, identificando os aspectos e fatores que precisam ser aperfeiçoados e melhorados continuamente (TCU, 2018).

Neste íterim, observa-se que ao longo dos últimos cinco anos, desde a publicação do decreto Nº 9.203/17, o qual dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, as instituições públicas federais iniciaram em seus contextos a implementação de estruturas de governança.

Torna-se importante destacar que além do conceito de governança pública, o decreto destaca os princípios desta. Salienta-se que a integridade se encontra como um dos princípios e é vista como a atuação focada na priorização do interesse público, pautando-se em valores morais e conduta ética.

Neste sentido, visto que a Ouvidoria em uma IFES é um canal de comunicação independente e imparcial, normalmente disponível para estudantes, funcionários e partes interessadas, onde podem

relatar problemas, preocupações, reclamações e até as mesmas sugestões. Esse órgão desempenha um papel essencial na coleta de informações sobre as operações e processos da instituição, permitindo uma visão detalhada das áreas que podem ser mais suscetíveis a riscos (HUBERTS, 2018).

Sendo assim, a ouvidoria executa práticas significantes na colaboração com a gestão de riscos, recebendo manifestações e realizando as buscas necessárias de solução, acumula informações que podem gerar relatórios a serem aproveitados pela gestão de riscos. Por meio destes relatórios, riscos potenciais como fraude, má conduta e assédio podem ser revelados. Ao examinar estes dados, a gestão de riscos pode identificar áreas problemáticas e adotar medidas preventivas para aliviar os riscos atuais (HUBERTS, 2018).

Para além do atendimento realizado aos usuários do serviço, a Ouvidoria possui uma responsabilidade vital na defesa da transparência e da prestação de contas dentro da organização. Ao receber e analisar as questões denunciadas, a Ouvidoria ajuda a garantir que as IFES assumam a responsabilidade pelas suas ações e que a comunidade acadêmica possa confiar num processo justo e equitativo de resolução de problemas. Em última análise, isto promove a confiança na instituição e na sua revisão (SILVEIRA; LOPES, 2021).

Portanto, torna-se necessário avaliar e considerar a capacidade da Ouvidoria em auxiliar no recolhimento de informações e dados valiosos para a gestão de integridade. Esses dados podem ser utilizados para reconhecer padrões e analisar informações pertinentes para o gerenciamento de riscos. Por meio da identificação de tendências nas reclamações e do feedback recebido, a organização pode antecipar e resolver problemas antes que se transformem em riscos significativos, reduzindo assim a probabilidade de qualquer dano potencial (HUBERTS, 2018).

Deste modo, compreende-se que a Ouvidoria desempenha um papel vital como parceira da gestão de riscos no monitoramento de indicadores em Instituições Federais de Ensino Superior. Ao fornecer um canal eficaz para a comunicação de preocupações e relatos, a Ouvidoria ajuda a identificar, avaliar e mitigar riscos de maneira proativa. Além disso, sua contribuição para a transparência e responsabilidade reforça a integridade institucional e fortalece a confiança da comunidade acadêmica. Por conseguinte, percebe-se que a integração da Ouvidoria na estratégia de gestão de riscos é essencial para garantir a segurança e a eficácia das operações em IFES (SILVEIRA; LOPES, 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integridade vem mostrando-se como uma prática tangível, que envolve a cooperação de vários setores para promover uma gestão responsável, ética e sólida nos princípios da administração pública. Neste enquadramento, destacam-se sectores como a corregedoria, auditoria, gestão da ética, ouvidoria e outras áreas afins. Cada um destes setores traz uma contribuição distinta para o estabelecimento de um ecossistema que prioriza a adesão às regulamentações, a responsabilização, a governança, e a integridade, visando entregar ao cidadão um serviço público agregado de respeito e credibilidade.

Definir o tom para uma cultura de integridade, especialmente entre todos os níveis da instituição, é um papel de liderança crucial desempenhado pela alta gestão das IFES. O seu compromisso e apoio a práticas éticas e transparentes demonstram a consciência da importância da integridade dentro da organização. Neste sentido, há de se ressaltar que os órgãos de controle externos e internos auxiliam os gestores, por meio da supervisão, dos processos realizados, com a finalidade de garantir que todas as entregas estão em conformidade com os requisitos legais e regulamentares.

A gestão da integridade carrega inovações consideradas importantes para a administração pública, uma vez que proporciona aos gestores a oportunidade de realizarem suas ações de modo a assegurar o interesse público na administração. Percebe-se também, o crescente interesse pela gestão da integridade, por parte do Estado, com a finalidade de transparecer à sociedade uma forma de administração em que pese a conduta moral, a clareza, a ética na administração da coisa pública e a tomada de decisões que visem o interesse público.

Desta forma, princípios como a responsividade, a transparência e a integridade colaboram para o fortalecimento da legitimidade da democracia. No contexto das IFES, esse movimento também vem ganhando forças, contudo, ainda não se apresenta consolidado, devido ao fato de ser uma prática recentemente instituída nestas organizações. Nesta ótica, o tema possui potencial significativo para pesquisas futuras, em que versem a forma de adoção e análise das práticas de governança e integridade nas IFES. Para tanto, torna-se imprescindível, a conscientização dos gestores, no âmbito das IFES, no sentido de compreender o que são a governança e a integridade, bem como, a importância destas práticas em suas gestões. A adoção dessa forma de gestão, pode proporcionar

valor econômico, social, cultural, ético moral e administrativo elevados, considerados na atualidade, como indispensáveis para a execução de boas práticas nas organizações.

Destarte, vale ressaltar que a integridade nas IFES é um esforço colaborativo, envolvendo várias frentes organizacionais. Este movimento abrange uma rede interligada de setores que unem a responsabilidade de cultivar uma cultura de excelência ética, transparência, gestão de riscos e accountability,

Por meio da sinergia entre esses diversos setores, ocorre a produção de uma cadeia de valor e conseqüentemente o surgimento da cultura de governança e integridade nas Instituições. Neste sentido, as IFES experimentam novas formas de gestão e conseqüentemente ampliam horizontes estratégicos, na busca constante por entregar à sociedade uma educação de qualidade, voltada para o desenvolvimento sustentável do país.

REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

ALVES, L. R. E. S. Governança e Cidadania empresarial. de Administração de Empresa, v. 41, n. 4, p. 78-86. dez. 2010.

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

AZZARI, Bruna, et al. "ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades/ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades." **Revista de Direito Brasileira**, v. 26 de maio a agosto. 2020, pp.

BITTENCOURT, M. V. C. Manual de direito administrativo. Belo Horizonte: Fórum, 2005. v. 1, 290 p.

BRASIL. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm Acesso em: 13 dez. 2021.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Integridade pública**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/integridade-publica> Acesso em: 14 dez. 2021.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Manual para implementação de programas de integridade**. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Brasília, DF, 2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Gestão de riscos**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/gestao-de-riscos>. Acesso em 14 de agosto de 2023.

COSO. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada**: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa – Integrated Framework: Application Techniques, 2 vols. set, 2013.

DA UNIÃO, Tribunal de Contas. Referencial básico de Gestão de Riscos. **Brasília: TCU**, 2018.

GESSER, Grazielle Alano *et al.* **Governança universitária**: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação**, Campinas, v. 26, n. 1, p. 5-23, 01 out. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/dHSCFkhscTBnXtYzv59KBgD/>. Acesso em: 14 dez. 2021.

GESSER, Grazielle Alano; CARDOSO, Thuine Lopes; MELO, Pedro Antônio de. **Governança, ética e moralidade na gestão universitária**. 2021.

HEYWOOD, Paul; ROSE, Jonathan. Curbing corruption or promoting integrity? Probing the hidden conceptual challenge. In: HARDI, Peter; HEYWOOD, Paul.; TORSELLO, Davide (Ed.). **Debates of Corruption and Integrity**: Perspectives from Europe and the US. London: Palgrave Macmillan, 2015. p.102-119.

HUBERTS, L. W. J. C. Integrity: What is and Why it is important. **Public Integrity**, v. 20, n.15, p.18-32, jul. 2018. Disponível em: 90 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2018.1477404>. Acesso em: 13 dez. 2021.

JÚNIOR, Roberto Luís de Figueiredo Santos. O compliance na gestão da secretaria de inovação da Universidade Federal de Santa Catarina. **Brazilian Journal of Business**, v. 4, n. 1, p. 371-385, 2022.

KEZAR, A.; ECKEL, P. Meeting Today's Governance Challenges. **Journal of Higher Education** 75 (4), pp. 371 -399, 2004.

Leads to Corporate Success. Oxford University Press, USA, 1999.

LIMA, I. C. MENEZES, M. Compliance público: análise da inserção da política de integridade como um mecanismo anticorrupção no Brasil. **VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública - EBAP**. Brasília, novembro de 2021.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa no Setor Público. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2007, vol.11, n.2, p. 11-26.

MARRARA, T. Quem precisa de programa de integridade? **Revista de Direito da Administração Pública**. v. 1, n. 2, jul/dez, 2019, p.8. Disponível em: <http://www.redap.com.br/index.php/redap/article/view/193/121> Acesso em: 13 dez. 2021.

MATIAS PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2010.

MELO, V. **Programas de conformidade e a busca de integridade em organizações**. Brasília, DF: Ipea, 2019.

MEZA, M. L. Figueiredo Gomes de; MORATTA, Nelson Granados; GROSCHUPF, Silmara Lucia Bindo, 2016. **Governança Pública**. In: GONÇALVES (Org.), Gestão e Governança Pública: aspectos essenciais. 2016, cap. 5, p. 135-194. Curitiba: UTFPR, 2016. 336p.

NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. **Governança Pública: O desafio do Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte –MG: Editora Fórum, 2016.

PACELLI, Giovanni. **Ferramentas de Engajamento em Integridade**. 2021.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 43, p. 347-369, 01 abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt>. Acesso em: 14 dez. 2021.

SILVA, Maria da Conceição Couto da. **A governança nas instituições de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

SOLOMON, Robert C. A Better Way to Think About Business. **How Personal Integrity**. 2003.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU. 2014

VIANA, Tiago de Alencar. **Maturidade em gestão de riscos nas instituições federais de ensino superior (IFES): análise da maturidade em IFES do nordeste brasileiro**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

VIEIRA, J. B.; BARETTO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019. 240 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%20a7a%20Gest%20a3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf Acesso em: 14 dez. 2021.

VLASSIS, D. **An anticorruption Ethics and Compliance Program for Business: A practical Guide**. In S. Manacorda, F. Centonze, & G. Forti (Eds.), Preventing Corporate Corruption: The Anti-Bribery Compliance Model. Basel, Switzerland: Springer, 2014.