Revista EaD &
tecnologias digitais na educação

Compliance em Foco: avaliando o impacto do plano de integridade do Instituto Federal de Brasília

Sérgio Dias de Azevedo (UFGD)
https://orcid.org/0000-0002-0446-2929
sda.azevedo@gmail.com

***Resumo**: Este artigo, derivado de uma dissertação de mestrado no Instituto Federal de Brasília (IFB), analisa a eficácia das ações de treinamento e comunicação do Plano de Integridade da instituição. A pesquisa, de abordagem quanti-qualitativa, envolveu a aplicação de questionários a servidores e entrevistas com representantes da Unidade de Gestão da Integridade, Transparência e Acesso à Informação (UGITAI). Os resultados apontaram dificuldades na incorporação do plano à cultura organizacional, com destaque para a falta de clareza nas diretrizes, a limitação dos investimentos em capacitação e a fragilidade dos canais de divulgação. Também foram identificadas deficiências na estrutura de gestão de riscos, que comprometem a efetividade do programa. Apesar dessas limitações, observou-se o impacto positivo das campanhas de conscientização, sobretudo pela melhoria na qualidade das denúncias recebidas. Conclui-se que, para consolidar o Plano de Integridade como instrumento de ética e governança, é necessário fortalecer as ações educativas, ampliar os mecanismos de comunicação e garantir maior engajamento dos servidores. O estudo evidencia a relevância do compliance no contexto da gestão pública educacional, ressaltando sua contribuição para a transparência institucional e para a promoção de valores éticos no serviço público.*

***Palavras-chave**:* Compliance. Cultura Organizacional. Ética. Transparência.

***Abstract**: This article, derived from a master's dissertation at the Federal Institute of Brasília (IFB), analyzes the effectiveness of the training and communication actions of the institution's Integrity Plan. The research, with a quantitative-qualitative approach, involved questionnaires applied to staff members and interviews with representatives of the Integrity, Transparency, and Information Access Management Unit (UGITAI). The results revealed challenges in embedding the plan into the organizational culture, particularly due to the lack of clarity in its guidelines, limited investment in training, and weaknesses in dissemi-*

nation channels. Deficiencies in risk management structures were also identified, which hinder the effectiveness of the program. Despite these limitations, the awareness campaigns showed a positive impact, especially in improving the quality of reports submitted through complaint channels. It is concluded that, in order to consolidate the Integrity Plan as an instrument of ethics and governance, it is necessary to strengthen educational initiatives, expand communication mechanisms, and ensure greater staff engagement. The study highlights the relevance of compliance in the context of public education management, emphasizing its contribution to institutional transparency and the promotion of ethical values in public service.

Keywords: *Compliance; Organizational Culture; Ethics; Transparency.*

1 INTRODUÇÃO

Em 2002, durante a Convenção Mundial da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Brasil assumiu o compromisso de criar uma legislação para combater o suborno, culminando na Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção Brasileira (Brasil, 2013). Essa lei estabelece a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública, tanto nacional quanto estrangeira (Castro, Amaral e Guerreiro, 2018). A partir dessa normativa, as pessoas jurídicas passaram a ser responsabilizadas por infrações contra a administração pública, estando sujeitas às penalidades previstas na lei. Entre os principais pontos, destaca-se a recomendação para que as empresas implementem programas de integridade e/ou compliance.

O termo compliance deriva do inglês e significa conformidade, referindo-se ao cumprimento de leis, regulamentos, normas, diretrizes e padrões éticos e de conduta aplicáveis a uma organização. Trata-se de um conjunto de práticas e procedimentos implementados para assegurar que uma instituição esteja em conformidade com as leis e regulamentações pertinentes, bem como com os princípios éticos e de governança estabelecidos (Aguiar, 2018).

Conforme o Decreto nº 11.529, de maio de 2023, o Plano de Integridade é um instrumento normativo que visa promover a ética e a transparência na administração pública e em organizações privadas que interagem com o poder público. O decreto estabelece diretrizes para a implementação de mecanismos, procedimentos e práticas voltados à prevenção, detecção e correção de irregularidades, especialmente aquelas relacionadas à corrupção, fraudes, conflitos de interesses e outros desvios éticos (Brasil, 2023). O Plano de Integridade inclui políticas que reforçam a responsabilidade de agentes públicos e privados, incentivando a criação de uma cultura de integridade e governança.

O decreto também define diretrizes para a estruturação e execução do Plano de Integridade, como a designação de responsáveis pela implementação, monitoramento contínuo das práticas adotadas e capacitação dos funcionários quanto às normas de conduta. Reforça ainda a necessidade de avaliação periódica dos riscos institucionais, visando aprimorar processos e mitigar vulnerabilidades. Dessa forma, o Plano de Integridade não só cumpre requisitos legais, mas também contribui para a construção de

uma gestão mais eficiente, ética e confiável, alinhada aos princípios da administração pública e aos interesses da sociedade (Brasil, 2023).

Na gestão pública, o conceito de compliance foi incorporado pelo Programa de Integridade, conforme estabelecido pelo Decreto nº 11.529. Esse programa abrange uma série de práticas e políticas destinadas a garantir o cumprimento das normas e diretrizes éticas, incluindo a promoção da transparência e o fortalecimento do controle social. De acordo com o artigo 4º do decreto, o Sistema de Integridade envolve elementos essenciais, como a transparência ativa e passiva e a prevenção de conflitos de interesse, conforme previsto na Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2023).

O Instituto Federal de Brasília (IFB), como parte do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública (SITAI), lançou seu Plano de Integridade em 2020, visando fortalecer a cultura de integridade na instituição. Esse plano estabeleceu um conjunto de ações para promover a governança, gestão de riscos, controles internos, prevenção de atos ilícitos e tratamento de denúncias (IFB, 2020).

Em 2019, o IFB institucionalizou a Unidade de Gestão da Integridade, Transparência e Acesso à Informação (UGITAI), responsável pela coordenação e monitoramento do Plano de Integridade. Em agosto de 2024, lançou a segunda versão do plano. Contudo, apesar dos esforços, as ações do plano ainda não estão totalmente incorporadas à cultura organizacional, e os funcionários não têm clareza sobre o tema.

Diante disso, surge a questão sobre o grau de conhecimento dos servidores em relação ao plano e sua aplicação prática. A pesquisa aponta que a falta de investimentos em treinamento, divulgação e canais de denúncia é um dos principais desafios para a efetividade do programa de integridade. O compliance só se torna eficaz quando engloba todos os funcionários, funcionando também como um instrumento educacional para sustentar valores e princípios éticos na organização (Ishikawa et al., 2021).

Portanto, considerando a importância do programa de compliance no Instituto Federal de Brasília e a necessidade de engajamento de todos os envolvidos, esta pesquisa tem como objetivo avaliar a eficácia dos procedimentos de treinamento e comunicação do Plano de Integridade no IFB.

2 METODOLOGIA

Este trabalho é resultado de uma dissertação de mestrado defendida em setembro de 2024, no âmbito do Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Brasília (IFB), que foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa através da Plataforma Brasil e aprovado através do protocolo n. 5.985.502. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de caráter transversal e natureza aplicada, com abordagem quanti-qualitativa, sendo adotado o método de estudo de caso. O estudo foi conduzido em todos os campi do Instituto Federal de Brasília, no Distrito Federal, e o universo amostral foi composto pelos funcionários da instituição.

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas. Primeiramente, realizou-se um estudo-piloto para a validação do instrumento de coleta de dados. Para avaliar a eficácia dos canais de divulgação do Plano de Integridade, foi aplicado um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas, aos funcionários do IFB, de forma online, utilizando o aplicativo Google Forms. Com o objetivo de compreender o processo de elaboração e implementação do Plano de Integridade no IFB, bem como o planejamento das ações

para sua divulgação na instituição, foi conduzida uma entrevista semiestruturada com um representante da Unidade de Gestão da Integridade, Transparência e Acesso à Informação (UGITAI). Este setor é responsável por coordenar a elaboração, revisão e implementação do Programa de Integridade no IFB, além de promover ações de conscientização e prevenção de riscos à integridade.

2.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A relevância do *compliance* na Rede Federal de Educação não pode ser subestimada, especialmente diante do cenário atual de complexidade regulatória e das crescentes expectativas da sociedade em relação à transparência e responsabilidade. O setor de ensino profissional, científico e tecnológico, sendo um pilar essencial na construção do conhecimento e na formação de futuros profissionais, deve garantir que suas operações e práticas estejam em total conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos (Barreto, 2022; Oliveira, 2022).

Nesse contexto, o *compliance* envolve desde a gestão financeira até a integridade acadêmica, passando pela governança institucional e a proteção dos direitos dos estudantes. Ao cultivar uma cultura de *compliance*, as instituições de ensino podem não apenas fortalecer a confiança do público, mas também evitar riscos legais e reputacionais, promover a qualidade educacional e cumprir sua missão de contribuir para o desenvolvimento social e econômico.

O IFB tomou a iniciativa de criar e implementar um Plano de Integridade, com o objetivo de fortalecer a ética e a transparência na instituição. Inicialmente, foram identificadas áreas de risco e vulnerabilidades relacionadas à integridade e ética, abrangendo desde a gestão de recursos financeiros até a conduta dos funcionários.

A entrevistada revelou a importância do plano para a instituição. A criação do plano em 2017, seguida pela promulgação da Portaria n. 2.045/22 (CGU, 2022), evidenciou o compromisso do IFB em fortalecer suas políticas de integridade e ética.Esse esforço contínuo reflete a busca por estabelecer diretrizes e práticas que garantam conformidade e transparência nas operações institucionais.

No entanto, a falta de recursos e de capacitação foi destacada como um desafio, especialmente na gestão de riscos e na carência de estrutura adequada, conforme mencionado pela entrevistada:

> "Nós começamos a fazer a gestão de riscos, mas foi de forma muito precária porque a gente não tinha nem um software de gestão de riscos" (entrevistada).

A análise dos resultados desde a implementação do plano indicou uma melhoria na qualidade das denúncias recebidas, sugerindo que a conscientização sobre os canais de denúncia teve um impacto positivo. A entrevistada observou: "A gente percebe que as denúncias são mais qualificadas do que antes." (entrevistada)

Ainda assim, a escassez de recursos humanos se revelou um desafio significativo, especialmente durante a transição para um novo sistema de integridade. A atualização da estrutura da UGITAI e a criação de uma estrutura mais sólida foram vistas como ne-

cessárias para atender às demandas do novo sistema, como evidenciado pela entrevistada:

> "Agora a gente tem a perspectiva de fazer esse grande programa agora baseado no novo sistema estruturante e também ter pessoas com carga horária dedicada que possam se dedicar a essas atividades" (entrevistada).

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as ações e a aplicabilidade do Plano de Integridade no IFB, bem como os meios de divulgação e comunicação utilizados, visando fortalecer a formação cidadã e integral dentro da perspectiva do trabalho como princípio educativo.

Foram selecionados aleatoriamente 301 e-mails para receberem o convite para participar desta pesquisa, e 53 participantes responderam ao questionário (17,6%). Dos participantes, 58,5% eram do gênero feminino, 39,6% do gênero masculino e 1,9% preferiram não informar.

A maioria dos participantes tinha entre 36 e 45 anos (49,1%), seguidos por 26 a 35 anos (26,4%) e 46 a 55 anos (18,9%). A maior parte possuía Especialização (42,3%), Mestrado (28,8%) ou Doutorado (19,2%).

Quanto aos *campi*, 21,2% eram do *campus* de Brasília, 11,5% de Ceilândia e Gama, 9,6% da Reitoria, 7,7% dos *campi* Estrutural, Riacho Fundo e Samambaia, e 5,8% dos *campi* Planaltina, Recanto das Emas, São Sebastião e Taguatinga.

Sobre a área de atuação, 34,6% eram docentes e 25% da área administrativa,com os demais distribuídos entre assistentes de aluno (7,7%), técnicos (7,7%), bibliotecários (5,8%), administradores (3,8%), pedagogos (3,8%), técnicos em assuntos educacionais (3,8%), analistas (1,9%), assistentes sociais (1,9%), auxiliares de biblioteca (1,9%), tecnólogos (1,9%) e recepcionistas (1,9%).

2.2 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE O CONHECIMENTO DO TEMA COMPLIANCE ENTRE OS SERVIDORES DO IFB

Uma equipe especializada (UGITAI) foi encarregada de desenvolver o plano, envolvendo representantes de vários setores do IFB. O Plano de Integridade incluiu diretrizes éticas, mecanismos de denúncia, treinamento e supervisão contínua. A criação da UGITAI representou um avanço significativo na promoção e efetivação de um programa de integridade em uma instituição. A presença de uma UGITAI confere maior solidez ao subsistema gerencial e decisório, além de aprimorar os processos de monitoramento e avaliação. Esse fortalecimento é especialmente importante, uma vez que a UGITAI detém autoridade e independência para supervisionar e garantir o cumprimento das diretrizes do programa de integridade (David, 2022).

Essa autonomia fortalece a eficácia do programa e contribui para a construção de uma cultura organizacional voltada para a integridade e a ética. Além disso, a UGITAI desempenha um papel fundamental ao consolidar mecanismos de fiscalização, assegurando que as práticas antiéticas e ilegais sejam identificadas, relatadas e corrigidas de maneira eficaz, fortalecendo a confiança da instituição e a sua reputação. Portanto, a

existência de uma UGITAI desempenha um papel estratégico na promoção da integridade e no reforço da governança em instituições públicas e privadas (David, 2022).

A análise da entrevista realizada forneceu uma visão abrangente do processo de implementação do Plano de Integridade no IFB. A entrevistada compartilhou informações valiosas relacionadas à contextualização, motivação, composição da UGITAI, desafios enfrentados durante a elaboração do plano e esclarecimento de papéis.

A estratégia de conscientização, como a realização de campanhas e a criação de um programa de *podcast* (Premiado pelo MEC), foi evidenciada como uma abordagem eficaz para envolver os servidores do IFB e promover a ética e a integridade. A conscientização pareceu desempenhar um papel fundamental na superação de desafios, como a resistência inicial e a dificuldade de garantir que os servidores leiam documentos relacionados à integridade. A entrevistada enfatizou a importância da conscientização ao mencionar:

> "A gente começou a fazer campanhas de integridade em 2020, a gente fez até 2022, porque a gente já começou a ação antes de lançar o plano. Então eu entendo que se a gente lançasse o Plano de Integridade sem antes uma ação de sensibilização, talvez a gente tivesse um problema de entendimento dos servidores" (entrevistada).

O fato de terem iniciado campanhas de integridade em 2020, antes mesmo de lançar o plano, ilustrou uma abordagem proativa. Isso revelou a compreensão de que, para que o plano seja eficaz, é necessário sensibilizar e envolver todos os servidores e membros da comunidade acadêmica. A conscientização e a compreensão das políticas de integridade são fundamentais para garantir o cumprimento das normas e práticas éticas em toda a instituição.

A entrevistada também explorou a possibilidade de implementar um programa de *compliance* no IFB e a perspectiva de estabelecer um setor de *compliance*. Embora o termo *"compliance*" não seja amplamente utilizado, a ideia de uma governança institucional que aborda integridade e conformidade foi vista de forma positiva, conforme destacado pela entrevistada: "A nossa perspectiva é que a gente tenha na verdade agora um programa de integridade, transparência e acesso à informação (entrevistada)." Ela se refere à Portaria 8/2024, que foi publicada em momento posterior à entrevista.

A criação de um comitê interno de governança institucional foi considerada uma etapa importante para articular todas as áreas de *compliance* e integridade. Além disso, a entrevistada enfatizou a importância de sensibilizar a alta gestão sobre a relevância dos programas de integridade e *compliance*, apesar das constantes questões urgentes, como mencionado: "É o meu sonho, eu venho pedindo isso... a gente tem que fazer esse preparo técnico mesmo para informá-los sobre qual é o melhor modelo (entrevistada)."

O compromisso com a implementação efetiva e o reconhecimento da necessidade de recursos dedicados e de um programa abrangente indicaram um esforço contínuo para fortalecer as políticas de integridade e ética no IFB.

Estes dados estão em confluência com diversas pesquisas (David, 2022; Santos Júnior, 2022; Oliveira, 2022; Silva *et al*., 2019) que demonstram o interesse crescente das IES, tanto públicas quanto privadas, em investir na implementação de um Plano de

Integridade e um programa de *compliance*, com o objetivo de manter a instituição dentro dos padrões de ética e também para combater ou prevenir a prática da corrupção.

Assim, notou-se que o Plano de Integridade do IFB desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura de integridade, transparência e ética. Ele não apenas atende às exigências regulatórias, mas também fortalece a reputação da instituição e contribui para um ambiente acadêmico mais responsável e confiável. A abordagem proativa, que incluiu campanhas de sensibilização, demonstrou o compromisso em assegurar que todos os membros da comunidade acadêmica compreendam e abracem os princípios de integridade e ética.

Porém, os dados do questionário aplicado aos funcionários do IFB revelaram uma desconexão entre a implementação do Plano de Integridade e o conhecimento e compreensão dos funcionários sobre sua existência e propósito.

Com relação ao conhecimento dos participantes sobre os documentos e departamentos que regem os princípios éticos dentro do IFB, temos que 48,1% responderam corretamente sobre o conceito de *compliance*. 28,8% dos participantes afirmaram conhecerem o termo, mas não saberem o seu significado e 9,6% afirmaram desconhecer esse termo.

Esta análise foi corroborada pelo fato de que, embora o membro da UGITAI tenha enfatizado a importância do Plano de Integridade na promoção da integridade, transparência e ética na instituição, os resultados do questionário mostraram que apenas 38,5% dos participantes sabem de sua existência e do que se trata. Isso totalizou uma parcela significativa dos funcionários (61,6%) que simplesmente não sabia do que se tratava, não tinha conhecimento ou certeza de que ele existe.

Entretanto, este não é um problema encontrado exclusivamente no IFB. Em uma pesquisa realizada em uma instituição de ensino superior, localizada na região metropolitana de Porto Alegre (Jesus; Scholz, 2020), que buscou analisar a eficácia da sua política de *compliance*, os pesquisadores notaram que os métodos de divulgação do programa não incluíam toda a instituição, o que causava uma desinformação em diversos setores e, inclusive, situações problemáticas nas diversas instâncias da instituição.

Uma pesquisa que monitorou a execução do Plano de Integridade na Universidade Federal do Cariri (David, 2022) chegou à mesma conclusão de que a eficácia foi comprometida devido à inadequação dos meios de comunicação e divulgação do Plano, à ausência de métricas para avaliar o alcance do público-alvo eà limitada diversidade de estratégias de comunicação.

2.3 ANÁLISE DE COMO O *COMPLIANCE* ESTÁ INSERIDO NA CULTURA ORGANIZACIONALDO IFB

Para esta análise, foram considerados o conhecimento e uso dos setores que regulam a ética e integridade do IFB, pois pesquisas mostram (Azzari *et al*., 2020; Silva *et al*., 2019) que a implementação de um programa de *compliance* é altamente eficaz para fomentar uma cultura de integridade no ambiente universitário, desempenhando um papel crucial no combate a práticas corruptas e à má conduta na pesquisa acadêmica.

Ademais, o compliance desempenha um papel central na preservação da reputação das instituições de ensino superior, assegurando que a pesquisa, a extensão e o ensino sejam conduzidos de acordo com os mais altos padrões éticos e acadêmicos (Barreto, 2022). Nesse sentido, “o compliance sustenta todos os esforços envidados pela insti-

tuição para o estrito cumprimento das exigências legais e, logo, reduz os riscos de possíveis desvios de conduta. Busca a preservação da imagem institucional e contribui para a produção de novos conhecimentos" (De Azevedo; Sanches, 2024, p. 69).

A pesquisa indica que, apesar de um número significativo de participantes conhecer a existência da Ouvidoria do IFB e ter conhecimento das situações em que deveriam utilizá-la, o uso efetivo dos meios de denúncia e resolução ainda era subutilizado. Isso foi evidenciado pelo fato de que 64,7% dos participantes nunca utilizaram os serviços da Ouvidoria, embora 88,5% soubessem em que circunstâncias deveriam fazê-lo.

Ao serem perguntados se sabiam a quem ou a qual setor recorrer caso se deparasse com um ato ilícito praticado por um funcionário do IFB ou de empresas parceiras, 44,2% concordaram parcialmente e 30,8% concordaram totalmente que sabem a quem recorrer. Quase 60% concordaram que se sentiam seguros em fazer uma denúncia, porém 21,2% discordaram parcialmente desta afirmação.

Essa lacuna entre o conhecimento das opções de denúncia e a efetiva utilização desses meios pode ser um reflexo de preocupações relacionadas à confidencialidade, retaliação ou à percepção de que as denúncias podem não levar a resultados satisfatórios.

Conforme esclarecido por Menezes (2015), a função da ouvidoria envolve a habilidade de mediar as interações entre os cidadãos e a administração pública de maneira competente. Isso não apenas permite identificar momentos oportunos para melhorar a gestão pública, mas também se configura como um instrumento facilitador para a concretização da gestão estratégica no âmbito da Administração Pública.

Embora quase 60% dos participantes tenham afirmado que se sentiam seguros ao fazer uma denúncia, 21,2% discordaram parcialmente desta afirmação, oque sugeriu que ainda existem desafios a serem superados para criar um ambiente em que os funcionários se sintam verdadeiramente protegidos e incentivados a relatar atos ilícitos.

A subutilização dos meios de denúncia e resolução, apesar do conhecimento das opções disponíveis, destacou a importância de medidas adicionais para promover uma cultura de integridade e ética, incluindo a conscientização sobre a proteção de denunciantes, a divulgação das ações tomadas em resposta às denúncias e a garantia de que as preocupações éticas sejam tratadas de maneira eficaz e justa dentro da instituição.

É imperativo sensibilizar os gestores institucionais sobre a importânciade ter ouvidorias que estejam intimamente ligadas a serviços e atividades cuidadosamente planejados e alinhados com as práticas de governança organizacional, em conformidade com as diretrizes em vigor. Sem essa conexão, torna-se inviável conduzir uma gestão institucional eficaz e eficiente, capaz de atender às atuais demandas sociais, jurídicas e administrativas na realidade contemporânea (Morais; Sano, 2023).

Os dados indicaram também que a conduta ética e a questão anticorrupção raramente são abordadas nos setores do IFB. A maioria dos participantes relatou que esses temas são raramente (40,4%) ou ocasionalmente (32,7%) discutidos em seus respectivos setores. Isso sugeriu uma falta de ênfase na promoção de discussões sobre ética e integridade no ambiente detrabalho, o que pode contribuir para a subutilização dos meios de denúncia e resolução mencionados anteriormente.

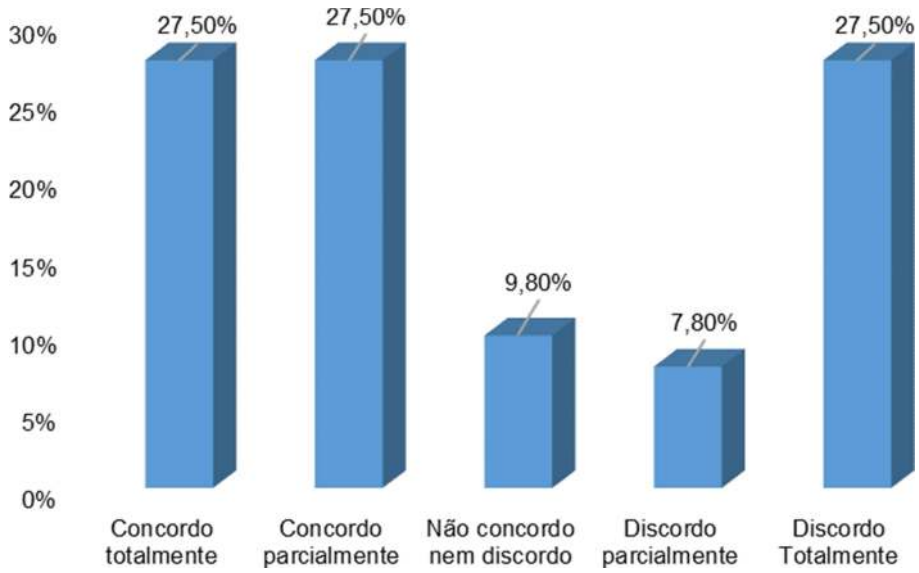
A clareza com que a conduta ética e anticorrupção é abordada nos setores demonstrou uma diversidade de percepções. Um grande número de participantes não expressou uma opinião clara sobre o assunto (30,8%), enquanto 21,2% concordaram par-

cialmente ou discordaram parcialmente. Essa heterogeneidade pode ser atribuída à falta de consistência na abordagem desses temas em diferentessetores do IFB.

3 AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DOS CANAIS DE DIVULGAÇÃO DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* PARA O PÚBLICO INTERNO

Os dados apresentados na Figura 1 indicam que uma parte significativa dos participantes se lembra de ter recebido algum comunicado, seja impresso ou digital, relacionado a esclarecimentos sobre conduta ética e anticorrupção no IFB. Observa-se uma divisão clara nas respostas, com 27,5% dos respondentes concordando totalmente com essa afirmação e a mesma porcentagem concordando parcialmente. Esses valores se destacam estatisticamente em relação às demais respostas, sugerindo que, apesar de uma parte relevante dos participantes ter tido acesso a tais informações, ainda há uma parcela considerável que não compartilha dessa percepção.

FIGURA 1 - Eu me lembro de ter recebido algum comunicado (impresso ou digital) com esclarecimentos sobre conduta ética e anticorrupção dentro do IFB.



Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (IFB, 2023).

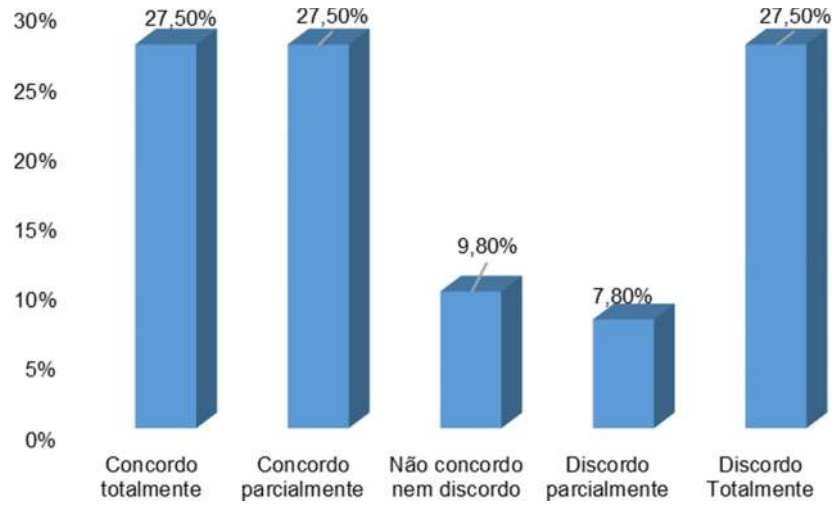
Em contrapartida, 27,5% dos respondentes discordaram totalmente, evidenciando que os canais de comunicação utilizados pela instituição ainda enfrentam desafios na sua efetividade e alcance. A baixa porcentagem daqueles que se mantiveram neutros (9,8%) ou discordaram parcialmente (7,8%) reforça essa polarização, revelando que, embora existam esforços de divulgação, esses não alcançam de maneira uniforme todos os membros da comunidade acadêmica.

Esses resultados sugeriram a necessidade de uma comunicação mais eficaz e de esforços adicionais para educar e sensibilizar os funcionários sobre o Plano de Integridade e as normas éticas do IFB. A desconexão entre a criação do plano e o conhecimento prático dos funcionários destacou a importância de garantir que as políticas e práticas de integridade sejam compreendidas e seguidas por todos os membros da instituição para alcançar os objetivos almejados de transparência e ética (Oliveira, 2022).

Outro ponto de preocupação foi a quantidade limitada de treinamento sobre conduta ética e anticorrupção (Figura 2). A maioria dos participantes discordou total-

mente (37,3%) ou discordou parcialmente (29,4%) de ter recebido taltreinamento. Isso destacou a necessidade de desenvolver programas de treinamento abrangentes para promover a conscientização e a compreensão das questões éticas e anticorrupção dentro da instituição como um todo.

FIGURA 2 - Eu me lembro de ter recebido algum treinamento (presencial ou online) sobre conduta ética e anticorrupção dentro do IFB.



Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (IFB, 2023).

Assim, os dados revelaram que a conduta ética e anticorrupção são temas pouco abordados nos setores do IFB na percepção dos funcionários e o treinamentosobre esses tópicos ainda é limitado. Para fortalecer a cultura de integridade, é essencial aumentar a conscientização e a clareza na abordagem desses temas, bem como fornecer treinamento adequado para os funcionários em toda a instituição. Isso pode contribuir significativamente para a promoção da ética e da integridade no IFB.

Em uma pesquisa que avaliou o programa de *compliance* no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (Oliveira, 2022), também constatou-se que a ausência de capacitação prejudicou a avaliação de riscos do programa e resultou em informações inadequadas para embasar uma tomada de decisão eficaz em relação à gestão dos riscos de integridade. Isto demonstrou a importância de se investir na educação continuada como forma de disseminação do programa dentro das instituições.

A seguir podemos observar que a maioria absoluta considerou importante ou muito importante que o IFB desenvolva ações de conscientização sobre as práticas anticorrupção, que as normas éticas sejam claras dentro do seu ambientede trabalho e que é importante haver um canal de denúncias para casos de fraudese corrupção.

A constatação de que todos consideraram importante o investimento em ações de conscientização sobre o tema de ética, integridade e anticorrupção foi um passo fundamental na promoção de uma cultura de integridade dentro de uma instituição pública como o IFB. Essas campanhas de conscientização desempenham um papel crucial na educação dos membros da comunidade acadêmica sobre a importância das normas éticas e no fortalecimento da sensibilização sobre as questões de integridade.

Este resultado está de acordo com outros estudos (Azzari *et al*., 2020; Silva *etal*., 2019) que concluem que os programas de integridade em instituições de ensino superior não apenas mitigam riscos, mas também promovem uma imagem positiva, destacando o comprometimento da administração com a legalidade e a conduta ética na pesquisa e

nas ações acadêmicas. Isso conscientiza os servidores, promovendo o cumprimento das normas legais e éticas.

A análise de correspondência realizada para avaliar a eficácia dos canais de divulgação do Plano de Integridade entre os funcionários do IFB revelou alguns resultados significativos. Foram testadas as associações entre variáveis demográficas (gênero, escolaridade, *campus*, função) e variáveis relacionadas ao conhecimento e percepção sobre *compliance*, integridade e ética. Entre todas as correspondências analisadas, duas associações apresentaram significância estatística com valor de p inferior a 0,05, indicando uma associação não aleatória.

A primeira associação significativa foi entre o gênero feminino e o conhecimento sobre a quem ou a qual setor recorrer caso se depare com um ato ilícito praticado por um funcionário do IFB ou de empresas parceiras ($p < 0,05$). Este resultado sugere que as mulheres têm uma maior probabilidade de saber a quem recorrer em situações de irregularidades, comparado a seus colegas do gênero masculino.

A segunda associação significativa foi entre o gênero feminino e a lembrança de ter recebido algum comunicado (impresso ou digital) com esclarecimentos sobre conduta ética e anticorrupção dentro do IFB ($p < 0,05$). Este achado indica que as mulheres são mais propensas a lembrar de ter recebido tais comunicações em comparação aos homens.

Estes resultados indicam uma possível maior conscientização e engajamento das funcionárias em relação aos mecanismos de integridade e comunicação sobre ética dentro do IFB. Algumas hipóteses podem ser levantadas para explicar esses achados:

Comunicação direcionada e sensibilidade aos temas de integridade: é possível que as campanhas de comunicação e treinamento sobre conduta ética e anticorrupção tenham tido um impacto mais significativo nas funcionárias, possivelmente devido a uma maior sensibilidade ou interesse delas em relação aos temas de integridade e ética no ambiente de trabalho.

Cultura organizacional e suporte: a cultura organizacional do IFB pode estar mais alinhada com práticas que incentivam a participação ativa e o envolvimento das mulheres em programas de *compliance* e ética, levando a uma melhor familiarização com os procedimentos e canais de denúncia.

Esses resultados destacam a importância de considerar as diferenças de gênero ao planejar e implementar programas de comunicação e treinamento sobre *compliance* e ética. Recomendam-se as seguintes ações para maximizar a eficácia das iniciativas de integridade:

Reforço de Campanhas de Comunicação: continuação e ampliação das campanhas direcionadas que destacam os procedimentos para denunciar atos ilícitos, assegurando que todos os funcionários, independentemente do gênero, tenham igual acesso à informação e suporte.

Monitoramento Contínuo e Feedback: implementação de mecanismos de feedback contínuo para avaliar a eficácia das comunicações e treinamentos, adaptando as estratégias conforme necessário para alcançar todos os grupos demográficos.

Formação para docentes: elaboração de uma formação sobre o Plano de Integridade do IFB para docentes que atuam nas disciplinas de ética. Desta forma, o/a docente poderia trabalhar parte do conteúdo dando o exemplo concreto do IFB e, assim, auxiliar na disseminação da cultura de integridade.

Assim, a implementação de programas de integridade é não apenas viável, mas imperativa para garantir a ética e integridade nas atividades das instituições de ensino superior, e isso requer uma transformação cultural no setor para promover boas práticas tanto nas atividades administrativas quanto nas atividades acadêmicase na pesquisa científica.

No entanto, é preocupante que, apesar dos esforços empreendidos em campanhas de conscientização, as normas estabelecidas pelo Plano de Integridade ainda não tenham se incorporado efetivamente à cultura da instituição. Isso pode seratribuído a várias razões, incluindo a resistência à mudança, a falta de aplicação prática das normas, a falta de supervisão e fiscalização adequadas, entre outros fatores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as ações e a aplicabilidade dos meios de divulgação e comunicação do Plano de Integridade do Instituto Federal de Brasília (IFB), com foco na compreensão da sua efetividade e na percepção dos servidores quanto à incorporação dessas práticas na cultura organizacional. A partir da análise dos dados obtidos por meio de questionários e entrevista semiestruturada, foi possível identificar avanços significativos, bem como desafios persistentes que impactam diretamente a consolidação de uma cultura institucional pautada na ética, transparência e conformidade.

Observou-se que o IFB possui um planejamento estruturado e vem promovendo ações voltadas à integridade, como campanhas de conscientização, mecanismos de denúncia e iniciativas de capacitação. No entanto, os resultados indicam que essas ações ainda não são plenamente reconhecidas ou compreendidas pelos servidores, o que revela uma lacuna entre a formulação das políticas e sua efetiva internalização pelos membros da comunidade acadêmica. A falta de clareza sobre os objetivos e funcionamento do Plano de Integridade, somada à escassez de treinamentos específicos, compromete a eficácia das estratégias adotadas e limita o engajamento dos funcionários.

A entrevista com a representante da UGITAI evidenciou o esforço institucional em superar essas barreiras, destacando a importância de sensibilizar a alta gestão, fortalecer a estrutura de governança e ampliar os recursos humanos dedicados à implementação do plano. A perspectiva de criação de um programa de integridade mais robusto, baseado em um sistema estruturante e articulado com as diretrizes nacionais, representa um avanço promissor. A proposta de estabelecer um comitê interno de governança institucional também se mostra estratégica, pois permite integrar as diversas áreas envolvidas com compliance e ética, promovendo uma abordagem mais sistêmica e eficaz.

Ademais, os dados revelaram que, embora haja conhecimento sobre os canais de denúncia, como a Ouvidoria, sua utilização ainda é limitada. Isso pode estar relacionado a fatores como insegurança, receio de retaliação ou descrença na efetividade das respostas institucionais. A promoção de um ambiente seguro e acolhedor para denúncias, com garantia de anonimato e retorno transparente, é essencial para fortalecer a confiança dos servidores e estimular a participação ativa nos processos de integridade.

A análise estatística apontou ainda uma maior conscientização entre servidoras do gênero feminino, tanto em relação ao conhecimento dos canais de denúncia quanto à lembrança de comunicações institucionais sobre ética e anticorrupção. Esse dado su-

gere a necessidade de considerar recortes de gênero na elaboração de campanhas e treinamentos, visando ampliar o alcance e a efetividade das ações.

Diante disso, conclui-se que o IFB está em processo de amadurecimento institucional no que se refere à incorporação da integridade como valor organizacional. Para que o Plano de Integridade seja efetivamente internalizado, é necessário investir em estratégias de comunicação mais claras e acessíveis, ampliar os programas de formação continuada, envolver todos os setores da instituição e garantir que as ações estejam alinhadas com as práticas cotidianas dos servidores. A liderança institucional deve assumir um papel ativo na promoção desses valores, atuando como agente mobilizador e exemplo de conduta ética.

Assim sendo, a presente pesquisa oferece subsídios relevantes para a UGITAI e demais instâncias gestoras do IFB, contribuindo para o aprimoramento das políticas de integridade e para a construção de uma cultura organizacional sólida, transparente e comprometida com os princípios da administração pública. A continuidade dos estudos sobre compliance em instituições educacionais é fundamental para consolidar práticas éticas e fortalecer a governança no setor público.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Luiz Fernando de Brito Loiola. **A governança corporativa e os programas de compliance:** uma análise sob a ótica da gestão pública. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

AZZARI, Bruna; SILVA, Amanda Scalisse; CHIARELLO, Felipe. **Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades.** Revista de Direito Brasileira, Florianópolis, v. 10, n. 26, p. 457-470, 2020.

BIASON, Rita de Cássia. Desenho institucional e valores da ética pública no Brasil. In: EISENBERG, José et al. **Ética pública e controle da corrupção**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2011.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023**. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 maio 2023.

BRASIL. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/. Acesso em: 18 ago. 2024.

CASTRO, Patrícia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. **Compliance with the integrity program of the Brazilian anti-corruption law and implementation of internal controls.** Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2018.

DAVID, Lia Maria Silveira. **Plano de integridade em instituição federal de ensino superior: avaliação da implementação da Universidade Federal do Cariri**. 2022. Dissertação

(Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

DE AZEVEDO, Sérgio Dias; SANCHES, Keila Lima. **O compliance na educação profissional e tecnológica: uma análise sobre a importância da aplicação na educação profissional e tecnológica.** Revista Educar Mais, v. 8, p. 69-81, 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA. **Plano de Integridade do IFB 2024-2026**. Brasília: IFB, 2024. Disponível em: https://www.ifb.edu.br/attachments/article/3285/Plano%20Integridade%20IFB_2024-2026%20(final++).pdf. Acesso em: 1 out. 2024.

ISHIKAWA, Lauro; FERNANDES, Felipe D. Martarelli; ZABALA, Tereza Cristina. **A efetividade do compliance como meio de educação, combate à exclusão étnico/racial e corrupção.** Revista Pensamento Jurídico, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 1-20, 2021.

JESUS, Éverton Gluszczak de; SCHOLZ, Robinson Henrique. **Política de compliance e suas aplicações na controladoria de uma instituição de ensino superior.** Revista de Administração, Contabilidade e Gestão, v. 8, n. 38, p. 79-95, 2020.

MENEZES, R. A. **Ouvidorias públicas federais: análise dos elementos que contribuem para a promoção da gestão social**. Brasília: IPEA, 2015.

MORAIS, A. G. Bezerra de; SANO, H. **A Ouvidoria como instância de gestão estratégica em Instituições de Ensino Superior (IES): uma revisão de literatura.** Revista Eletrônica ACTA SAPIENTIA, v. 10, n. 1, p. 1-22, 2023.

OLIVEIRA, Jamile Camargos de; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. **Corrupção na educação superior pública?** Estudo das IFES de Minas Gerais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 6, p. 1349-1369, nov/dez. 2021.

OLIVEIRA, Paulo Henrique Marques de. **Análise da gestão de compliance em parcerias universidade-empresa: um estudo de caso do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

SANTOS JÚNIOR, Roberto Luís de Figueiredo. **O compliance na gestão da Secretaria de Inovação da Universidade Federal de Santa Catarina**. Brazilian Journal of Business, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 371-385, jan./mar. 2022.

SILVA, Amanda Scalisse et al. **Programas de integridade em instituições de ensino superior**: desafios e perspectivas. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, Brasília, v. 13, n. 3, p. 344-365, 2019.