

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

ELISANGELA CORDEIRO

Programa de *Compliance* Público: Avaliação da Maturidade em uma Universidade Estadual

**CASCABEL
2025**

Elisangela Cordeiro

Programa de *Compliance* Público: Avaliação da Maturidade em uma Universidade Estadual

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Contabilidade**.

Área de concentração: Controladoria e Finanças

Linha de Pesquisa: Contabilidade Financeira e Finanças

Orientador: Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini

Coorientadora: Prof.^a Dra. Ana Paula de Lima da Silva

**CASCADEL
2025**

Cordeiro, Elisangela

Programa de *Compliance* Público: Avaliação da Maturidade em uma Universidade Estadual

/Elisangela Cordeiro; orientador Geysler Rogis Flor Bertolini.
Coorientadora Ana Paula de Lima da Silva -- Cascavel, 2025.
152p.

Dissertação (Mestrado Acadêmico, Campus de Cascavel) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais
Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2025.

1. *Compliance*. 2. Conformidade. 3. Avaliação. 4. Maturidade.
5. Setor Público. I. Rogis Flor Bertolini, Geysler, orient. II. Da
Silva de Lima, Ana Paula, coorient. III. Título.

Folha de Aprovação

Elisangela Cordeiro

Programa de *Compliance* Público: Avaliação da Maturidade em uma Universidade Estadual

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Contabilidade**. Professor Orientador: Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini. Professora coorientadora: Dra. Ana Paula de Lima da Silva.

Banca Avaliadora:

Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini
(Orientador) Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste

Prof. Dr. (a) Ana Paula de Lima da Silva
(Coorientadora) Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste

Prof. Dr. Udo Strassburg
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste

Prof. Dr. (a) Elizabet Leal da Silva
Centro Universitário Univel

Ao Eterno, ao Senhor da minha vida, aquele que é o único de receber toda honra e toda glória. Aquele que sonda meu coração e sempre me amparou, concedendo-me o presente de cursar o mestrado na Unioeste. Sem sua graça e sustento, esta caminhada não teria sido possível.

A meu esposo, Fernando Ribeiro, por embarcar nessa aventura comigo, sendo meu parceiro e alicerce em todos os momentos. Seu incentivo e presença foram essenciais para concluir esta dissertação. Obrigada por estar ao meu lado em cada etapa.

Dedico também à mulher que tenho orgulho de chamar de mãe, eu amo você.

Dedico também este trabalho aos meus professores, orientadores e colegas que contribuíram significativamente para o meu crescimento acadêmico e pessoal. As trocas de conhecimento, foram indispensáveis nessa jornada. Encerro esse ciclo levando um pouco de cada um e deixando um pouco de mim.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa não apenas o encerramento de um ciclo, mas a superação de desafios que marcaram essa trajetória. Durante o percurso, enfrentei momentos difíceis, mas o Senhor é fiel e coloca os seus para nos sustentar.

Aos meus orientadores, Professor Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini e Professora Dra. Ana Paula de Lima da Silva, expresso meu sincero reconhecimento pela orientação dedicada por meio dos conselhos acadêmicos e pelo rigor científico que enriqueceram este trabalho.

Aos integrantes da banca qualificadora que me direcionaram a visão desta dissertação e assertividade.

Agradeço de forma especial ao orientador, pelo acolhimento, paciência e direcionamento. Ainda, agradeço a Andrea S. Bobato, uma pessoa incrível, acolhedora, empática, que faz a diferença na vida dos acadêmicos do mestrado. Sua postura enriquece o meu coração e mantém a minha fé em pessoas que exercem sua atividade com propósito. Obrigada pelo suporte, direcionamento, acolhimento e incentivo e, é claro, por vibrar junto conosco!

Agradeço aos colegas, que se tornaram amigos, aos professores, a coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis pelo apoio, pelas discussões enriquecedoras e pelo suporte ao longo desta trajetória, que foram essenciais para o amadurecimento e a conclusão de cada etapa, incluindo esta dissertação.

Nessa jornada, precisei de suporte para realinhar a saúde e tive a imensa benção de contar com o apoio e profissionalismo da Silvana Evaristo, muito obrigada!

A todos, meus mais sinceros agradecimentos, Deus os abençoe abundantemente!

"A ética deve ser o alicerce de qualquer organização, pois a conformidade sem princípios é apenas um conjunto de regras vazias."
Michael Josephson

Cordeiro, Elisangela (2025). Programas de *Compliance* Público: Avaliação da Maturidade em uma Universidade Estadual. 152p. *Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)* – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brasil.

RESUMO

O *Compliance* desempenha um papel essencial na governança de organizações públicas e privadas, garantindo o cumprimento das normas, regulamentos e princípios éticos. No setor público, a implementação de Programas de *Compliance* fortalece a governança corporativa ao mitigar riscos e garantir a transparência institucional. No entanto, a ausência de monitoramento e avaliação recomendada pode comprometer a efetividade dessas iniciativas, impactando a revisão e a conformidade da organização perante suas partes interessadas. Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo avaliar o nível de maturidade do Programa de *Compliance* de uma universidade pública estadual, verificando seu alinhamento com os princípios da Governança Corporativa e identificando desafios e oportunidades de aprimoramento. Para tanto, abordamos uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando análise documental, entrevistas e a aplicação de um questionário estruturado. Foram avaliados dez pilares do *Compliance* e um pilar adicional voltado às políticas de combate ao assédio moral e sexual e a discriminação. Os resultados indicam que a universidade apresenta um nível intermediário de maturidade, com destaque para o engajamento da alta administração e a efetividade do canal de denúncias. No entanto, fragilidades foram identificadas em áreas como treinamento e comunicação, auditoria e monitoramento, e *due diligence*, evidenciando a necessidade de aprimoramento para que o programa alcance maior robustez. A pesquisa contribui para a literatura acadêmica ao fornecer um modelo de avaliação aplicável a outras instituições públicas e apresenta recomendações para o fortalecimento da governança e da cultura de conformidade. Além disso, as descobertas podem subsidiar os gestores na implementação de práticas mais eficazes, promovendo maior transparência, mitigação de riscos e declarações de *Compliance* no setor público.

Palavras-chave: *Compliance*, Conformidade, Avaliação, Maturidade, Setor Público.

Cordeiro, Elisangela (2025). *Public Compliance Programs: Maturity Assessment at a State University*. 152p. Dissertation (Master in Accounting Sciences) – State University of Western Paraná – UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brazil.

ABSTRACT

Compliance plays an essential role in the governance of public and private organizations, ensuring compliance with standards, regulations, and ethical principles. In the public sector, the implementation of Compliance Programs strengthens corporate governance by mitigating risks and ensuring institutional transparency. However, the absence of recommended monitoring and evaluation can compromise the effectiveness of these initiatives, impacting the organization's review and compliance with its stakeholders. Given this scenario, this study aims to assess the level of maturity of the Compliance Program of a public state university, verifying its alignment with the principles of Corporate Governance and identifying challenges and opportunities for improvement. To this end, we adopted a qualitative and quantitative approach, using document analysis, interviews, and the application of a structured questionnaire. Ten pillars of compliance were assessed, as well as an additional pillar focused on policies to combat moral and sexual harassment and discrimination. The results indicate that the university has an intermediate level of maturity, with emphasis on the engagement of senior management and the effectiveness of the reporting channel. However, weaknesses were identified in areas such as training and communication, auditing and monitoring, and due diligence, highlighting the need for improvement so that the program can achieve greater robustness. The research contributes to the academic literature by providing an assessment model applicable to other public institutions and presents recommendations for strengthening governance and a culture of compliance. In addition, the findings can support managers in implementing more effective practices, promoting greater transparency, risk mitigation, and compliance statements in the public sector.

Keywords: Compliance, assessment, maturity, public sector.

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Correspondente
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CEIS	Cadastro de Empresas Inidôneas
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
COU	Conselho Universitário
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CEC	Código de Ética e Conduta
CED	Código de Ética Disciplinar
CGE	Controladoria Geral do Estado
CGU	Controladoria Geral da União
DOJ	Departamento de Justiça
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
HUOP	Hospital Universitário do Oeste do Paraná
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
LAC	Lei Anticorrupção
LAI	Lei de Acesso à Informação
MMIP	Modelo de Maturidade em Integridade Pública
NICS	Núcleo de Integridade e <i>Compliance</i> Setorial
NR	Norma Regulamentadora
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
OEA	Organização dos Estados Americanos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
POP	Procedimento Operacionais Padrão
PRAF	Pró-reitoria de Administração e Finanças
PROFIP	Programa de Fomento à Integridade
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento

PRORH	Pró-reitoria de Recursos Humanos
PTI	Portal de Transparência Institucional
SCIIC	Sistema de Controles Internos, Integridade e <i>Compliance</i>
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UFT	Universidade Federal de Tocantins
UFC	Universidade Federal do Ceará

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estrutura da Integridade Pública.....	30
Figura 2	Hierarquia do Programa de Integridade e <i>Compliance</i>	36
Figura 3	Núcleo de Integridade e <i>Compliance</i> Setorial.....	37
Figura 4	Pilares do Programa de Integridade e <i>Compliance</i>	37
Figura 5	Fluxo de Implementação do Programa de Integridade e <i>Compliance</i>	39
Figura 6	<i>Status</i> do Programa de Integridade e <i>Compliance</i>	41
Figura 7	<i>Compliance</i> das universidades paranaenses.....	41
Figura 8	Modelo das Três Linhas do The IIA.....	42
Figura 9	Média geral de Maturidade de <i>Compliance</i> por setor.....	46
Figura 10	Fórmula Cálculo Nível de Maturidade do <i>Compliance</i>	53
Figura 11	Evidência do Código de Ética e Disciplinar Digital.....	78
Figura 12	Portais de Transparência.....	87
Figura 13	<i>Banner</i> Institucional Ouvidoria.....	93
Figura 14	Orientações Uso Ouvidoria.....	94
Figura 15	Canal de Ouvidoria.....	94
Figura 16	Natureza das Requisições (SIGO).....	95
Figura 17	Envio Arquivo Canal Ouvidoria.....	95
Figura 18	Relatório de atendimentos da Ouvidoria.....	96
Figura 19	Processos de Investigações Internas.....	98
Figura 20	Políticas Contra o Assédio Moral e ao Assédio Sexual.....	108
Figura 21	Divulgação das Políticas Contra o Assédio Moral e ao Assédio Sexual.....	109
Figura 22	Ilustração de Práticas de Assédio Moral Sexual.....	110
Figura 23	Incentivo à Denúncia Contra Assédio Moral e Sexual.....	111
Figura 24	<i>Banner</i> Saúde Mental.....	112
Figura 25	Análise de Similitude.....	115
Figura 26	Nuvem de Palavras.....	117
Figura 27	CHD em Percentual.....	120
Figura 28	Classificação Hierárquica Descendente.....	120
Figura 29	Análise Fatorial Correspondente (AFC).....	122
Figura 30	Diagrama de Zipf do <i>Corpus</i>	124
Figura 31	Maturidade Programa <i>Compliance</i> da Unioeste.....	125

Figura 32 Média Geral da Maturidade do Programa da Unioeste.....	126
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Organizações Internacionais.....	32
Tabela 2	Legislação Complementar à LAC.....	33
Tabela 3	Modelo 5 Níveis de Maturidade da CGU.....	47
Tabela 4	Critérios de Avaliação da Maturidade.....	48
Tabela 5	Nível de Avaliação da Maturidade <i>Compliance</i>	49
Tabela 6	Relação Entrevistados por Pilar.....	63
Tabela 7	Nível de Maturidade Pilar SAA.....	72
Tabela 8	Nível de Maturidade Pilar AR.....	75
Tabela 9	Aspectos do CED em conformidade com Decreto Estadual nº 2.902/2019.....	79
Tabela 10	Aspectos do CED carentes de ajustes.	80
Tabela 11	Nível de Maturidade Pilar CED.....	82
Tabela 12	Nível de Maturidade Pilar CI.....	85
Tabela 13	Nível de Maturidade Pilar Transparência e Controle Social.....	89
Tabela 14	Nível de Maturidade Pilar Treinamento e Comunicação.....	91
Tabela 15	Nível de Maturidade Pilar Ouvidoria.....	96
Tabela 16	Nível de Maturidade Pilar II.....	99
Tabela 17	Nível de Maturidade Pilar <i>Due Diligence</i>	103
Tabela 18	Nível de Maturidade Pilar Auditoria e Monitoramento.....	106
Tabela 19	Nível de Maturidade Pilar PCAMSCD.....	114
Tabela 20	Médias Geral da Maturidade de <i>Compliance</i>	126
Tabela 21	Médias da Maturidade por Pilar.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Parâmetros avaliação da maturidade do <i>compliance</i>	50
Quadro 2	Fundamentos da Roteiro de Entrevistas.....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	21
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	22
1.4 Justificativa e Contribuição do Estudo	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Teoria da Agência e a Gestão dos Recursos Públicos.....	25
2.2 Afinal Integridade, <i>Compliance</i> ou Ambos?.....	27
2.2.1 A Evolução do <i>Compliance</i> e o Papel dos Órgãos de Controle na Administração Pública.....	32
2.2.2 Programa de Integridade e <i>Compliance</i> Paranaense.....	35
2.3 Fases de Implementação do Programa de Integridade e <i>Compliance</i>	39
2.2.4 O Programa Paranaense e o Modelo das 3 Linhas de Defesa do IIA.....	42
2.3 Modelos de Maturidade em <i>Compliance</i>	43
2.3.1 Avaliação do <i>Compliance</i> no Setor Público.....	44
2.3.2 Modelos de Avaliação de Programas de <i>Compliance</i>	45
2.3.3 Avaliação da maturidade do <i>Compliance</i> da KPMG.....	45
2.3.4 Modelo da Controladoria Geral da União (CGU) - MMIP 2023.....	46
2.3.5 Modelo de Avaliação da Maturidade do <i>Compliance</i> da Universidade.....	49
2.4 Metodologia o do Cálculo do Nível de Maturidade.....	52
2.4.1 Fundamentação dos Índices de Maturidade.....	54
2.5 Estudos Anteriores.....	56
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	60
3.1 Delineamento da pesquisa.....	60
3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	61
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....	67
3.1.3 Constructo da Pesquisa	68
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	69
4.1 Suporte da Alta Administração.....	69

4.2 Avaliação de Riscos.....	73
4.3 Código de Ética e Conduta.....	77
4.4 Controles Internos.....	83
4.5 Transparência e Controle Social.....	85
4.6 Treinamento e Comunicação.....	89
4.7 Canal de Denúncia/Ouvidoria.....	92
4.8 Investigações Internas.....	97
4.9 <i>Due Diligence</i>	101
4.10 Auditoria e Monitoramento.....	104
4.11 Políticas de Proteção Contra Assédio e Discriminação.....	106
4.2 Análise dos Dados Gerados no <i>Iramuteq</i>	114
4.2.1 Análise de Similitude.....	115
4.2.2 Nuvem de Palavras.....	117
4.2.3 Classificação Hierárquica Descendente (CDH).....	119
4.2.4 Análise Fatorial Correspondente (AFC).....	122
4.2.5 Diagrama de Zipf.....	124
4.3 Nível de Maturidade do Programa de <i>Compliance</i> da Unioeste.....	125
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	130
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICES	144
ANEXOS	141

1 INTRODUÇÃO

Em resposta ao movimento global de enfrentamento à corrupção, liderado por diversos países e organizações como o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), a Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2013 o Brasil editou a Lei nº 12.846, norma conhecida como Lei Anticorrupção (LAC), cujo objetivo essencial é combater à corrupção no setor público e privado, reforçar a relevância da conformidade com padrões éticos e legais, além de promover a transparência e a boa governança; consequentemente surgindo a necessidade das organizações brasileiras adequarem-se, aos padrões éticos mundiais (Costa, 2018). Para o mesmo autor, um dos caminhos para atingir tais padrões é a implementação de programas de *compliance* (Costa, 2018).

No âmbito do setor público, o *Compliance* pode ser definido como o conjunto de práticas, políticas e mecanismos que garantem o cumprimento das normas legais, regulamentares e éticas, promovendo a transparência, a integridade e a governança institucional. Conforme destaca a Controladoria Geral da União (CGU, 2022), a implementação de Programas de *Compliance* é fundamental para fortalecer a prestação de contas, prevenir a ocorrência de irregularidades e garantir que os recursos públicos sejam geridos de forma responsável.

Semelhantemente, a (OCDE, 2022) ressalta que programas robustos de *Compliance* têm um papel estratégico na mitigação de riscos e no aumento da confiança dos cidadãos, contribuindo para a solidificação de uma cultura de integridade nas instituições governamentais.

Porém, os Programas de *Compliance* na seara pública não se restringem ao simples cumprimento normativo. Eles englobam iniciativas de prevenção, detecção e remediação de desvios que possam comprometer a imagem e a eficácia dos serviços prestados à sociedade e sua efetividade está intrinsecamente ligada à capacidade das instituições de integrar práticas éticas em sua cultura organizacional, o que resulta em impactos positivos na conformidade pública, na transparência dos processos e na governança dos recursos financeiros (Lamboy, 2018).

Como supracitado, a promulgação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) denotou o marco temporal e a forma como as organizações passaram a vislumbrar a conformidade,

pois esta norma estabeleceu uma estrutura de responsabilização que exige a implementação de programas de *compliance* robustos.

Neste contexto, a administração pública é marcada por desafios políticos, econômicos e sociais. Em resposta a este cenário, os Estados aprimoraram suas legislações para prevenir condutas corruptivas e aplicar avaliações, enquanto Programas de *Compliance* emergem como estratégia essencial para promover a integridade e a transparência institucional (Costa, Almeida, Ferreira, da Costa, & Santos, 2022).

Em consonância com a legislação federal, no âmbito estadual, encontra-se o Decreto Estadual nº 2.902/2019, norma paranaense, que norteia os entes públicos estaduais, quanto à criação de mecanismos internos que garantam a integridade e a transparência na administração pública estadual. No ambiente universitário, esses critérios precisam ser adaptados à realidade das Instituições de Ensino Superior (IES), que operam em múltiplos campi, possuem controle financeiro específico e interação com uma diversidade de partes interessadas, incluindo servidores, alunos, órgãos de fiscalização, prestadores de serviços e a sociedade (Azzari, Silva & Chiarello, 2020).

No estado do Paraná, especificamente em IES como a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), os desafios se intensificam. A gestão de múltiplos campi, o controle financeiro específico e a diversidade de *stakeholders* requer adaptação dos modelos de conformidade às particularidades do ambiente universitário. Assim, a avaliação periódica dos Programas de *Compliance*, torna-se um instrumento relevante para identificar lacunas, promover melhorias contínuas e garantir a conformidade com as normativas inerentes à sua atuação (Santos, 2023).

Desta forma, a avaliação da maturidade dos Programas de *Compliance* além de contribuir para o aprimoramento da gestão pública, fortalece a confiança da sociedade nas instituições públicas, gerando contribuições para a academia, para a evolução teórica no campo da integridade pública e para a melhoria da governança no setor público.

De acordo com a ISO 37.301 (2021), qualquer organização, seja pública ou privada, que possa alcançar altos níveis de comprometimento e confiabilidade no cumprimento das normas legais e regulatórias, deve adotar valores fundamentais de governança, padrão ético elevado e normas comunitárias. Estes elementos são essenciais para garantir o sucesso e a sustentabilidade da organização, bem como estabelecer relações contratuais e sociais baseadas na confiança e na integridade.

Assim, como ocorre em universidades públicas, esses princípios tornam-se, ainda mais relevantes, pois extrapolam a gestão administrativa interna e refletem diretamente no uso responsável dos recursos públicos e no relacionamento da instituição com a sociedade. Dessa forma, a existência de um Programa de *Compliance* robusto implementado na instituição, colabora não apenas para o seu fortalecimento interno, mas para o fortalecimento de sua imagem pública, além da conformidade legal de sua atuação (Santos, 2023).

No estado do Paraná, a Lei nº 19.857/2019 e o Decreto nº 2.902/2019, são os instrumentos normativos que norteiam o Programa Estadual de Integridade e *Compliance*, cuja responsabilidade pela sua implementação e gestão é atribuída à Controladoria Geral do Estado do Paraná (CGE/PR, 2019; Grego, 2021).

Logo, a avaliação da maturidade de um Programa de *Compliance* em uma universidade pública, mostra-se relevante, pois poderá contribuir para a prevenção de irregularidades, no fortalecimento da governança e na promoção da ética institucional. Segundo a (CGU, 2020), um Programa de Integridade deve ser continuamente aprimorado e adaptado às especificidades de cada entidade pública, garantindo sua eficácia. Da mesma forma, a (CGE/PR, 2021) ressalta que a implementação de mecanismos de integridade e *Compliance* deve estar alinhado a indicadores de desempenho e boas práticas, para garantir a sustentabilidade e efetividade das políticas de *Compliance*.

No mesmo sentido, a (OCDE, 2020) enfatiza que a avaliação periódica desses programas permite identificar pontos de melhoria e ajustar estratégias para a construção de uma cultura organizacional baseada na transparência e na responsabilidade. Dessa forma, pesquisas que analisam a atualização de Programas de *Compliance* no setor público, fornecem dados essenciais para o aprimoramento das políticas institucionais e para o fortalecimento da integridade na administração pública.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A implementação de Programas de *Compliance* em universidades públicas tem como objetivo fortalecer a governança, a transparência e a integridade institucional. No entanto, a efetividade dessas iniciativas depende do nível de maturidade, ou seja, do grau de adoção, consolidação e impacto real na cultura organizacional.

Rodrigues, Gomes e Teixeira (2020) destacam uma correlação entre a força das instituições e a prevalência de corrupção nas sociedades. O autor argumenta que em

ambientes onde as instituições são frágeis, os políticos frequentemente percebem uma oportunidade para, engajar-se em atos de corrupção, avaliando os potenciais riscos e benefícios do ilícito. Assim, o setor público enfrenta desafios na implantação de Programas de *Compliance*, devido à complexidade das atividades e à natureza das estruturas organizacionais públicas.

De acordo com a (OCDE, 2022), a sociedade espera que os funcionários públicos exerçam suas atividades com ética, promovendo a honestidade e zelando pelos recursos públicos, o que desembocará em serviços regulares e de qualidade, colaborando para um ambiente favorável e de pleno funcionamento, aumentando assim a confiança nas organizações públicas. (Ferreira, Celestino de Lima & Cavalcante Júnior, 2019) aponta que as organizações reconhecem que o *Compliance* é um dos pilares fundamentais da Governança Corporativa e busca, fundamentalmente promover uma cultura de ética e conformidade no âmbito empresarial.

Ainda, a ausência de medição do nível de maturidade de *Compliance* expõe as instituições a uma série de riscos, incluindo a ausência de identificação prévia de riscos e oportunidades, a tomada de decisão não assertiva, a perda de confiança dos *stakeholders*, a perda de competitividade, a fragilidade da imagem perante a sociedade, além de sanções e penalidades por violações normativas, resultantes da falta de conformidade. Portanto, é fundamental para as organizações que implementaram Programas de *Compliance*, avaliar seu nível de maturidade, a fim de adotar práticas eficazes de adequação, integridade e implementação de melhorias no programa.

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações brasileiras ao implementar um Programa de *Compliance* é a falta de comprometimento da alta administração (KPMG, 2021). Pois, quando há engajamento significativo da alta administração, os Programas de *Compliance* deixam de ser vistos apenas como uma obrigação regulatória e, tornam-se um componente essencial da estratégia institucional. Ainda, o comprometimento da alta administração também é essencial para incorporar à cultura organizacional os valores e a ética, resultando no cumprimento das leis e na redução dos riscos de violações e consequentemente, penalidades.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Diante disso, este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: qual o nível de maturidade do Programa de *Compliance* implementado em uma universidade pública e quais são os principais desafios e barreiras que influenciam sua efetividade na promoção da integridade e prevenção de irregularidades?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder o problema de pesquisa e a questão de pesquisa, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: avaliar o nível de maturidade do Programa de *Compliance* implementado na Unioeste, considerando sua estrutura, mecanismos de controle e efetividade na promoção da integridade institucional. Para atingir o objetivo geral, estabeleceu-se quatro objetivos específicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

O alcance do objetivo geral será atingido através dos objetivos específicos abaixo relacionados:

- a) Analisar as políticas de *compliance* implementadas pela universidade;
- b) Avaliar o nível de maturidade de cada pilar implementado;
- c) Verificar a disseminação e a aplicabilidade dos Código de Ética e Conduta;
- d) Elaborar uma matriz de avaliação de maturidade de um Programa de *Compliance* público.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa se desenvolveu no contexto de uma Instituição de Ensino Superior (IES) paranaense, denominada Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). A universidade concentra suas atividades com estrutura multicampi, incluindo a gestão de um Hospital Universitário do Oeste do Paraná (HUOP).

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

A ausência de uma avaliação estruturada do nível de maturidade dos Programas de Integridade e *Compliance* implementado em instituições públicas, pode comprometer sua efetividade, dificultando a identificação de riscos e fragilidades e, consequentemente, prejudicar a implementação de melhorias. Sem um monitoramento adequado, a instituição corre o risco de não detectar deficiências no cumprimento das normas e regulamentações aplicáveis, o que pode resultar em falhas de governança, impactos na transparência institucional e fragilidades no controle interno.

A (CGU, 2023) enfatiza a relevância da avaliação contínua dos Programas de Integridade e *Compliance* para garantir sua eficácia e alinhamento com as melhores práticas internacionais. Segundo o Plano Plurianual 2024/2027, um dos principais objetivos da CGU é ampliar a avaliação dos Programas de *Compliance* no setor público, inserindo 210 órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, no processo de autoavaliação anual de integridade pública até 2027 (CGU, 2023a). Esse compromisso foi fortalecido com a criação do Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP), lançado em dezembro de 2023. O Modelo estabelece parâmetros para avaliar a governança, estrutura organizacional, capacidade operacional e desempenho da supervisão dentro das instituições públicas (CGU, 2023b).

Além disso, a avaliação do nível de maturidade dos Programas de *Compliance* permite não apenas o aprimoramento contínuo desses programas, mas também o fortalecimento da cultura da conformidade dentro das instituições. Nesse contexto, este estudo contribui para a ampliação das pesquisas sobre conformidade no setor público, possibilitando a identificação da maturidade e de boas práticas de governança, bem como os desafios enfrentados pelas instituições de ensino, na implementação e no monitoramento desses programas.

Outro aspecto fundamental do estudo é sua contribuição econômica e social, alinhada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 – “Paz, Justiça e Instituições Eficazes”, estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015). O fortalecimento da governança, a promoção da transparência e a criação de instituições mais justas e responsáveis são medidas essenciais para o desenvolvimento sustentável e a redução de práticas ilícitas no setor público. Programas de *Compliance* bem estruturados para reduzir riscos de irregularidades, fortalecer a transparência na gestão dos recursos públicos e aprimorar a eficiência dos mecanismos internos de controle, ou seja, a adoção de medidas preventivas e de mitigação de riscos pode reduzir os impactos financeiros decorrentes de

falhas administrativas, melhorar a aplicação dos recursos e reforçar a confiança da sociedade na governança institucional (OCDE, 2020).

Assim, o Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná foi desenvolvido para garantir que os princípios da boa governança sejam implementados de forma prática e tragam benefícios tanto para a sociedade quanto para entidades públicas e privadas (Grego, 2021).

A disseminação da cultura de integridade dentro das instituições também é um fator determinante para o sucesso dos Programas de *Compliance*. Para que a integridade institucional seja fortalecida, é necessário que todos os agentes, desde a alta administração até os servidores e colaboradores, estejam engajados e capacitados para adotar práticas éticas em sua rotina profissional. A avaliação do nível de maturidade dos Programas de *Compliance* permite que as instituições estruturem ações mais práticas de conscientização e capacitação, promovendo uma cultura organizacional baseada na ética e na responsabilidade pública (CGU, 2023c).

No âmbito das IES, os estudos acerca do tema são escassos. Portanto, a avaliação do nível de maturidade do Programa de *Compliance* implementado em IES evidência as melhores práticas, os desafios enfrentados e soluções propostas, contribuirão para a construção de referenciais teóricos referentes a conformidade no setor público, apoiando não apenas o meio acadêmico, mas também gestores e órgãos de controle que buscam aprimorar a governança e a transparência institucional.

Sob a ótica acadêmica, o estudo também se mostra relevante em face da insuficiência de aporte teórico, apontado por revisão sistemática previamente realizada na plataforma Capes-Café e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), de periódicos nacionais. A escassez de estudo sobre *compliance* aplicado ao setor público, também foi apontado na revisão sistemática de literatura efetuado por (Grego & Lago, 2021), onde os autores discorreram sobre o conceito e eficiência do *Compliance* ao ser aplicado na seara pública, porém a pequena quantidade de estudos encontrados neste levantamento no Brasil, pode ser visto como impeditivo para chegar a esta conclusão no país, ou seja, relacionado ao *Compliance* público, a revisão apontou em 10 anos, entre 2010 a 2020, somente três publicações. Assim, como no estudo de Grego e Lago (2021), a revisão sistemática prévia realizada para nortear esta pesquisa, foi conduzida no lapso temporal entre 2013 a 2024, que igualmente apontou baixo número de estudos.

Por fim, os resultados deste estudo poderão beneficiar outras instituições públicas interessadas na melhoria e aprimoramento de seus Programas de *Compliance*. A análise das melhores práticas, dos desafios e soluções encontradas contribuirá para a construção de referenciais sólidos para a integridade no setor público, apoiando não apenas o meio acadêmico, mas também gestores e órgãos de controle que buscam aprimorar a governança e a transparência institucional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Agência e a Gestão dos Recursos Públicos

A Teoria da Agência, inicialmente formulada por Jensen e Meckling (1976), busca explicar as relações entre principais e agentes, ou seja, os principais sendo os donos do capital, os investidores ou; no setor público, o principal, entende-se como a sociedade e os agentes, são os gestores e administradores públicos. A Teoria da Agência, baseia-se na existência de conflitos de interesse e na assimetria de informações entre as partes envolvidas (Eisenhardt, 1989).

No entanto, a assimetria informacional somente é prejudicial, quando uma das partes não consegue supera-la, ou se conseguir, o faz mediante custos elevados (Rocha de Souza, Filardi & Reis Irigaray, 2020). Sempre que um indivíduo depende da ação de outro, um relacionamento de agência surge. Assim, as informações que o principal recebe são fornecidas em sua maioria pelo agente, o que lhe permite um controle do tipo e profundidade da informação fornecida ao principal, surgindo a possibilidade da assimetria informacional, ou seja, de agente e principal possuírem diferentes níveis de informação. Portanto, o problema surge em como estruturar um acordo, que induzirá agentes a servir os interesses do principal, mesmo quando suas ações e informações não estão sendo observadas pelo principal. Havendo a dependência de um indivíduo, da ação de outrem, surge uma relação de agência (Segatto-Mendes & Rocha, 2005).

Para Jensen e Meckling (1976), os custos de agência se classificam em de três espécies: (1) custos de monitoramento (*monitoring costs*), (2) custos de obrigação (*bonding costs*) e (3) perdas residuais (*residual loss*). Segundo Oliveira e Fontes Filho (2017), os custos de monitoramento não são atenuados com a mensuração e a observação diretas do agente, incluindo também os esforços por parte do principal no sentido de controlar as ações

do agente por meio de restrições orçamentárias, políticas de compensação, regras de operação, auditorias, contratações e treinamento para dirigentes de alto escalão.

No setor público, a Teoria da Agência se aplica de maneira crítica, pois os gestores administram recursos de terceiros (contribuintes) e podem tomar decisões desalinhadas com o interesse coletivo. Assim, surgem custos de agência, que incluem despesas de monitoramento e incentivo para alinhar os interesses dos agentes ao bem público (Silveira, 2022).

Considerando que o agente e o principal são atores nas instituições e, mesmo inseridos nas instituições públicas, esses atores apresentam tendências a agir em dissonância com o interesse público, torna-se possível a aplicação da Teoria da Agência nas organizações públicas (Martins, Jeremias Júnior & Enciso, 2018). Pois, na seara pública, o problema de agência, encontra-se na relação entre principal, representado pela sociedade, e o agente, representado pelo Estado (Martins, Da Silva, De Melo, Marchetti e Da Veiga, 2016).

Neste sentido, as universidades públicas operam em um ambiente de gestão descentralizada, com múltiplos agentes (reitores, diretores, docentes e gestores administrativos), e a ausência de um monitoramento estruturado pode comprometer a eficiência dos processos acadêmicos e administrativos (Teixeira, 2021).

Silveira (2022) destaca que os custos de agência no setor público, manifestam-se basicamente de três formas. Primeiro, por meio da falta de transparência na aplicação dos recursos financeiros; segundo, através de desvios e favorecimentos em processos administrativos e licitatórios e por fim, na dificuldade em medir a eficiência e o desempenho dos gestores públicos. Esses fatores justificam a necessidade de mecanismos de governança corporativa e *Compliance*, que garantem transparência, controle e prestação de contas nas universidades públicas (OCDE, 2017).

Assim, o *Compliance* surge como um instrumento relevante para mitigar os problemas decorrentes de conflitos de agência. Conforme aponta Silveira (2022), um Programa de *Compliance* estruturado deve conter os seguintes elementos para ser eficaz: (1) mecanismos de monitoramento e auditoria, para reduzir a assimetria informacional entre os gestores e os órgãos de controle; (2) incentivos positivos e negativos, alinhando as ações dos agentes com os objetivos institucionais e (3) fortalecimento da integridade institucional, promovendo uma cultura de ética e responsabilidade entre os gestores e servidores.

Segundo (Jensen & Meckling, 1976), a redução dos custos de agência passa pela implementação de contratos eficientes e monitoramento contínuo, sendo os códigos de conduta e os canais de denúncias, parte fundamental desse processo. Assim, a Teoria da

Agência justifica a necessidade de medir a maturidade dos Programas de *Compliance* na seara pública, conforme evidenciado por (Silveira, 2022), quanto maior a maturidade do Programa de *Compliance*, menores serão os custos de agência e maior a governança e eficiência institucional.

Assim, mesmo dentro das instituições públicas, os agentes podem adotar posturas que divergem dos interesses da coletividade, seja por assimetria informacional, seja pela ausência de incentivos adequados para garantir que suas ações estejam alinhadas com os objetivos do setor público. Ainda, a Teoria da Agência destaca que a relação entre gestores públicos (agentes) e a sociedade (principal) pode gerar conflitos de interesse, especialmente quando não há mecanismos de controle e transparência (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

Nesse contexto, a OCDE (2020) enfatiza que um sistema de governança bem estruturado deve incluir diretrizes claras de integridade para programas minimizar riscos e garantir a responsabilização. No Brasil, estudos sobre conformidade no setor público evidenciam que a implementação de robustos de integridade pode mitigar os efeitos negativos da assimetria informacional e fortalecer a confiança nas instituições (Martins, Júnior & Enciso, 2018; OCDE, 2020).

Portanto, a Teoria da Agência aplicada ao setor público está relacionada à necessidade de *accountability*, transparência e controle social. Sem um sistema robusto de *Compliance*, as instituições públicas correm o risco de enfrentar problemas como cumprimento regulatório, favorecimento indevido e desperdício de recursos (Przeworski, Stokes & Manin, 1999). Portanto, a criação e aprimoramento de mecanismos de governança e integridade são essenciais para reduzir os custos de agência e garantir que os gestores atuem conforme os princípios de eficiência, ética e responsabilidade fiscal.

Além disso, a adoção de Programas de *Compliance* na administração pública brasileira, visa prevenir a prática de condutas corruptivas e assegurar a conformidade dos agentes aos princípios éticos que norteiam os procedimentos administrativos, minimizando conflitos de interesse e promovendo maior transparência e governança (De Araújo, Santos & Xavier, 2019).

2.2 Afinal integridade, *compliance* ou ambos?

O conceito de *Compliance* originalmente emergiu no setor privado para assegurar o cumprimento de regulações e padrões éticos. No entanto, tem sido amplamente adotado pelo

setor público devido à necessidade de mitigar riscos e garantir a boa gestão dos recursos públicos. O termo *Compliance* é derivado do verbo inglês *to comply with*, que significa “estar em conformidade” (Lima, 2022; Cunha, 2024).

No Brasil, a palavra é frequentemente traduzida como conformidade, pois está diretamente relacionada ao cumprimento de leis, normas e regulamentos. Contudo, reduzir o *Compliance* apenas à conformidade legal seria limitar seu alcance, visto que leis e normas são criadas precisamente para serem cumpridas (Zanon, 2022).

Saavedra (2019) reforça essa visão ao apontar que a tradução literal do termo, “estar em conformidade”, não abrange toda a complexidade do conceito. O *Compliance* deve ser entendido como um conceito relacional, cuja definição depende da análise do objeto ao qual se vincula. Dessa forma, não se trata apenas de um estado estático de conformidade, mas sim de um estado dinâmico, que envolve um compromisso contínuo com a criação e manutenção de um sistema estruturado de políticas, controles internos e procedimentos dentro de uma organização (Bello & Saavedra, 2018).

Além disso, o *Compliance* pode ser interpretado como uma orientação de comportamento, diretamente ligada à natureza jurídica das normas a serem seguidas. Surge, então, a questão: qual a natureza jurídica de um Código de Ética ou de Conduta? Inicialmente, essas normas não possuiriam caráter jurídico vinculante, sendo apenas diretrizes de comportamento. Entretanto, podem adquirir relevância jurídica por meio de obrigações contratuais, à exemplo, cláusulas de *Compliance*, ou por determinações legais, como ocorre com a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que estabelece sanções para organizações que descumprirem padrões normativos de integridade (Saavedra, 2019).

Logo, o *Compliance* não deve ser confundido com o simples cumprimento normativo, pois compreende um conjunto de padrões e procedimentos éticos e legais, que regulam não apenas o comportamento organizacional, mas a conduta de seus colaboradores (Ribeiro & Diniz, 2015).

Portanto, o *Compliance* possui natureza sistêmica, sendo compreendido como um conjunto estruturado de procedimentos direcionados à mitigação de riscos, fortalecimento da ética organizacional e a promoção da sustentabilidade, garantindo proteção das atividades organizacionais (Alvim, Bertocelli, Carvalho & Venturini, 2020). Assim, o conceito é abrangente, pois sua complexidade transcende a definição formal e, investir em atualização constante de processos, revisão de documentos, *softwares* e treinamentos são necessários, visto que a implementação de um sistema de *compliance* dependerá do desenvolvimento e

aplicação não somente de instrumentos formais, mas de intervenções comportamentais (Rocha, 2018).

Para (Mota, Santos & Pagliato, 2016), há uma distinção essencial entre “ser compliance” e “estar em compliance”. O primeiro conceito, refere-se à postura interna, que envolve o conhecimento das normas organizacionais, adoção de condutas éticas e valorização da idoneidade nas atitudes individuais. O segundo conceito, diz respeito à conformidade com leis e regulamentos internos e externos, sendo, portanto, um requisito formal para a atuação dentro das organizações. Dessa forma, “*ser*” e “*estar*” em *Compliance* devem ser entendidos como obrigações individuais dentro da instituição, garantindo adesão não apenas normativa, mas também cultural ao programa de integridade.

Gabardo, Morettini e Castella (2015) reforçam que o *Compliance* não se restringe ao simples cumprimento de normas legais e regulatórias, mas também à promoção de valores e princípios organizacionais, fomentando um ambiente institucional mais ético e transparente, tendo como função essencial, a prevenção e controle de riscos. Isso se reflete na melhoria das relações institucionais, tanto no âmbito interno, entre funcionários e gestores; quanto externo, abrangendo sociedade, investidores e demais partes interessadas (Badaró & Bottini, 2016).

O *Compliance* deve ser utilizado como uma ferramenta essencial de controle, proteção e prevenção contra práticas ilícitas, fraudes, desvios éticos e atos de corrupção. Sua aplicação eficaz permite que as organizações adotem uma postura proativa na identificação e mitigação de riscos, fortalecendo sua governança e promovendo uma cultura organizacional baseada na ética e na responsabilidade institucional (Gabardo, Morettini & Castella, 2015).

Não é incomum a utilização dos termos integridade e *Compliance* de forma análoga, o que pode resultar em equívocos que comprometem a efetividade dos Programas de Conformidade. A OCDE (2022, p.19) define integridade pública como o “*alinhamento consistente e adesão a valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público*”. Dessa forma, integridade pública significa atuar corretamente, mesmo sem fiscalização, colocando o interesse público à frente dos interesses pessoais, garantindo assim, que as ações institucionais resistam ao escrutínio público (OCDE, 2017).

No âmbito da administração pública, o termo integridade refere-se, à adoção de princípios e condutas que priorizam o interesse público sobre os privados, enquanto *Compliance* está atrelado ao cumprimento de leis, normas e regras, com o objetivo de promover condutas éticas e alinhar todos os princípios da administração pública aos interesses

público (CGE/SC, 2025). Sobre o tema, a OCDE disponibiliza aos formuladores de políticas uma visão para uma estratégia de integridade pública, sob a ótica de três grandes áreas, ilustrada na Figura 1: sistema, cultura e prestação de contas. As recomendações da organização desloca o foco das políticas de integridade, na abordagem dependente do contexto, comportamento e baseada em riscos, cujo ênfase deve ser o cultivo da cultura de integridade em toda sociedade (OCDE, 2017).



Figura 1. Estrutura da Integridade Pública.

Fonte: Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública (OCDE, 2017).

Para a OCDE (2017), as três grandes áreas: sistema, cultura e prestação de contas, subdividem-se. Assim, um sistema de integridade coerente e abrangente possui quatro elementos principais: o compromisso, a responsabilidade, a estratégia e os padrões. O compromisso, supõe que a gestão de alto nível desenvolva quadros jurídicos institucionais necessários, mostrando padrões elevados. Em relação as responsabilidades, aponta a OCDE, que os órgãos públicos coordenam-se, bem entre si, mediante responsabilidade bem definidas, constando claramente as funções e obrigações de cada agente. Já a estratégia como elemento,

refere-se à utilização de dados e indicadores para a avaliação, e baseado nos riscos, a gestão deverá desenvolver estratégias delineando objetivos e prioridades. O quarto elemento do sistema, aponta para padrões, ou seja, as regras e valores da esfera pública são refletidos nas leis e políticas organizacionais, que são comunicadas efetivamente (OCDE, 2017).

Da mesma forma, a cultura como segunda grande área, divide-se em cinco elementos: comprometimento de toda a sociedade, liderança, mérito como base, a capacitação e a abertura. Assim, toda a sociedade incluindo empresas, indivíduos e atores não governamentais devem manter a integridade pública e não tolerar corrupção. O elemento liderança aponta para a gestão pública íntegra, mediante agenda de integridade e comunicação à organização. A cultura baseada no mérito, enaltece que o setor público se esforça para empregar profissionais qualificados, que possuem compromisso significativo com os valores de integridade inerentes ao serviço público. No quesito capacitação, pressupõe-se que os servidores públicos possuem as habilidades e são treinados para aplicar padrões de integridade. Por fim, o elemento abertura enaltece que as preocupações com a integridade são abertas e discutidas livremente, no ambiente laboral, sendo inclusive, seguro denunciar suspeitas de violação da integridade (OCDE, 2017).

A terceira grande área envolve a prestação de contas, que também subdivide-se em quatro elementos: gestão de riscos, cumprimento, fiscalização e participação. Em relação a gestão de riscos, recomenda-se que a instituição pública tenha um sistema eficaz de gestão e controle de riscos. Quanto ao cumprimento, detectados atos de corrupção e demais violações à integridade, estes deverão ser investigados e sancionados. O controle externo é efetuado por órgãos externos, normalmente por órgãos de fiscalização, agências de cumprimento regulamentar e tribunais, o que compreende o elemento fiscalização. A área de prestação de contas, efetiva-se com um governo transparente aberto, que permite a participação significativa de todas as partes interessadas (OCDE, 2017).

Assim como a OCDE, a *International Organization for Standardization* (ISSO) nº 37301 (2021) reforça essa ideia ao estabelecer diretrizes para um sistema de gestão de *Compliance*, abrangendo toda a organização e demonstrando comprometimento com normas jurídicas, organizacionais e práticas de governança. No mesmo sentido, Matos (2019) aponta que um programa de integridade consiste em um sistema estruturado de normas, políticas e processos voltado para prevenir e mitigar riscos de condutas irregulares, corrupção e desvios éticos. Além disso, a Portaria nº 57/2019 da CGU conceitua o Programa de Integridade como

um conjunto de medidas institucionais para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes e desvios éticos (CGU, 2019).

Portanto, embora o conceito de *Compliance* tenha surgido no setor privado, ele foi gradativamente incorporado ao setor público como resposta à necessidade de mitigar riscos e aprimorar a governança na administração dos recursos públicos (OCDE, 2017). Assim, integridade e *Compliance* são conceitos interligados, que no setor público devem estar atrelados a mecanismos de controle interno e auditoria, garantindo maior eficiência, transparência e responsabilização (CGU, 2022).

Por fim, considera-se que um Programa de *Compliance* foi instituído, vislumbrando não o ponto de vista formal, ou do cumprimento de legislação ou regra. Sob a ótica do *Compliance*, o êxito de qualquer administração, está atrelado ao fato de que os programas estão sendo efetivados e executados pela organização, seja ela pública ou privada (Miranda & Gonçalves Júnior, 2019).

2.2.1 A Evolução do *Compliance* e o Papel dos Órgãos de Controle na Administração Pública

O conceito de *Compliance* emergiu no setor privado como um mecanismo para garantir a conformidade com normas, regulamentos e princípios éticos. No contexto internacional, sua origem remonta à crise de 1929 nos Estados Unidos, com a criação da *Securities and Exchange Commission* (SEC), que buscava mitigar riscos no mercado de capitais e estabelecer padrões de transparência (Araújo, 2017). O escândalo de *Watergate* na década de 1970 reforçou a necessidade de medidas preventivas contra a corrupção, levando à formulação de marcos normativos como o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) de 1977 (Vieira & Barreto, 2019). No cenário global, surgiram diversas organizações reguladoras e formuladoras de políticas de governança e *compliance*, evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1
Organizações Internacionais

Ano de Criação	Organização	Área de Atuação
1929	<i>Securities and Exchange Commission</i> (SEC)	Regulação do mercado financeiro nos EUA
1961	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)	Governança e políticas anticorrupção
1974	Comitê de Supervisão Bancária da Basileia	Regulação do setor bancário global
1983	<i>International Organization of Securities Commissions</i> (IOSCO)	Proteção dos investidores no mercado de capitais

1985	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> (COSO)	Estruturação de controles internos e governança corporativa
1989	Grupo de Ação Financeira contra a Lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF)	Prevenção e combate a crimes financeiros

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2025), adaptado (Teixeira, 2021; Lima 2022).

Essas organizações desempenharam papel fundamental na elaboração de políticas de *Compliance*, ajustadas à natureza dos mercados em que atuavam e ao arcabouço regulatório vigente. Além disso, foram responsáveis por analisar e acompanhar a maturidade dos sistemas de governança corporativa, assegurando que esses modelos fossem aperfeiçoados conforme as exigências normativas e as demandas econômicas globais (Araújo, 2017).

Dessa forma, em resposta aos desafios enfrentados pelo mercado, surgiram normas internacionais de *Compliance*, que passaram a servir como referência global. Em 1997, a OCDE teve um papel crucial ao estabelecer a Convenção Anticorrupção, exigindo que os países signatários adotassem legislações específicas para responsabilizar empresas envolvidas em atos ilícitos no exterior (OCDE, 2017). Nesse cenário, em razão das pressões internacionais, surge no Brasil a LAC, instrumento normativo que na origem, surgiu para atender demanda da OCDE, normatizando inicialmente as condutas na esfera privada (Lima, 2022).

A implementação de Programas de Integridade e *Compliance* no setor público tem sido impulsionada por normativas nacionais e internacionais. No Brasil, conforme apontado, a adoção de Programas de *Compliance* ganhou força com a promulgação da Lei nº 12.846/2013 (LAC). Porém, essa legislação foi complementada por outros marcos normativos relevantes, apontados na Tabela 2.

Tabela 2

Legislação Complementar à LAC

Ano	Instrumento	Objetivo
2011	Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação	Transparência e acesso a dados públicos
2013	Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção (LAC)	Responsabilização de empresas por atos lesivos à administração pública
2015	Decreto nº 8.420/2015	Regulamentação dos Programas de Integridade
2016	Leis nº 13.303/2016 – Lei das Estatais	Obrigatoriedade de divulgação de práticas de <i>compliance</i>
2017	Instrução CVM nº 586/2017 (substituída pela Instrução nº 80/2022)	Obrigatoriedade de divulgação de práticas de <i>compliance</i>
2023	Modelo de Maturidade em Integridade Pública (CGU)	Avaliação dos Programas de <i>Compliance</i> em órgãos públicos

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2025), adaptado de (Lima, 2022; Teixeira, 2021; CGU, 2023).

No que tange as regulações internas, destaca-se a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) nº 586/2017, atualmente substituída pela Instrução CVM nº 80/22, que determina a obrigatoriedade das organizações informarem a existência de políticas, regras, procedimentos ou práticas voltadas à prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública. Isso reforça a necessidade de *due diligence* na emissão de valores mobiliários negociados em mercados regulamentados, estabelecendo um maior controle sobre práticas empresariais e de governança.

Portanto, a CGU desempenha papel central na estruturação, fiscalização e monitoramento dos Programas de *Compliance* público. Dentre suas atividades, destacam-se iniciativas como a criação do Programa de Fomento à Integridade (PROFIP), por meio da Portaria nº 784 (CGU, 2016). Ainda, da meta de avaliação dos Programas de Integridade dos entes federados até 2027, do qual desenvolveu Modelo de Maturidade em Integridade Pública, que avalia e classifica os órgãos públicos em níveis de conformidade, de inicial a otimizado (CGU, 2023).

Também, no âmbito da administração pública o Decreto nº 8.420/2015 foi complementado pelo Decreto nº 9.203/2017, que definiu diretrizes para a governança na administração pública (CGU, 2023). Assim, a CGU e as Controladorias Estaduais são responsáveis por estruturar e monitorar Programas de *Compliance* nos órgãos públicos. No estado do Paraná, por exemplo, a Lei Estadual nº 19.857/2019 e o Decreto nº 2.902/2019 estabeleceram diretrizes para um Programa Estadual de Integridade e *Compliance*, visando garantir a conformidade com normas e prevenir fraudes (CGE/PR, 2022).

No entanto, a implementação de sistemas de *Compliance* possui raízes no modelo regulatório anglo-saxão, com forte influência norte-americana. A partir da década de 1970, escândalos de corrupção de grande repercussão, como o caso *Watergate* nos Estados Unidos, evidenciaram a disseminação da corrupção no cenário político e econômico. Essas práticas comprometiam não apenas a transparência governamental, mas também a eficiência dos mercados, resultando na deterioração da legitimidade dos governos e na perda de credibilidade das empresas norte-americanas em âmbito internacional (Vieira & Barreto, 2019).

Logo, a implementação de Programas de *Compliance* nas instituições públicas tem o potencial de transformar a administração, tornando-a mais transparente, eficiente e ética. Assim, o *Compliance* é relevante não apenas como um conjunto normativo, mas como um sistema integrado, destinado a aprimorar a eficácia, eficiência e transparência na gestão

pública (Mesquita, 2019). No entanto, para que isso ocorra, é necessário que as políticas sejam aplicadas de forma contínua e monitorada, garantindo que os resultados sejam medidos e aprimorados ao longo do tempo (CGU, 2023).

2.2.2 Programa de Integridade e *Compliance* Paranaense

O Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná foi concebido como um instrumento de governança voltado para a promoção da ética e da integridade na administração pública estadual. Um dos seus principais objetivos é fomentar uma cultura organizacional pautada na honestidade e na conformidade com normas e regulamentos. O programa, tornou-se obrigatório a partir da publicação da Lei Estadual nº 19.857/2019, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 2.902/2019, abrangendo órgãos de administração direta e indireta. Portanto, a política de Estado do Paraná, estabelecida pelas normas supramencionadas, tornou perene e obrigatória a implementação do Programa de Integridade e *Compliance* no âmbito da administração pública direta, fundacional, autárquica e serviços sociais autônomos no estado (CGE/PR, 2020). Sendo uma iniciativa da administração pública, pauta-se nos princípios da moralidade e da eficiência administrativa (Grego, 2021).

A responsabilidade pela definição das diretrizes e pelo monitoramento da aplicação do programa cabe à Controladoria Geral do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020). Órgão que orienta os entes da administração pública estadual na implementação das políticas de integridade.

Para estruturar o programa dentro das instituições, foi criado o Núcleo de Integridade e *Compliance* Setorial (NICS). Cada entidade ou órgão possui um NICS. Essa descentralização possibilita uma abordagem uniforme, ao mesmo tempo permite adaptações específicas às particularidades de cada entidade (CGE/PR, 2023). No entanto, cada NICS das entidades estão subordinados ao NIC da CGE, e este, subordinado à CGE, conforme hierarquia ilustrada na Figura 2.



Figura 2. Hierarquia do Programa de Integridade e *Compliance*.

Fonte: Controladoria Geral do Estado do Paraná (CGE/PR, 2025).

A estrutura do programa no Paraná foi desenhada para garantir que a cultura de conformidade seja integrada em todos os níveis da administração pública. O NICS desempenha papel central nesse processo, coordenando as atividades e supervisionando a implementação das políticas de *compliance* em diversos órgãos. Esta estrutura reflete um esforço coordenado para integrar e adaptar as práticas de *Compliance* às necessidades específicas de cada entidade, promovendo uma abordagem unificada mas adaptável à integridade e conformidade em todos os níveis da administração pública estadual (Grego, 2021; CGE/PR, 2025).

O NICS é formado, no mínimo, por um Agente de *Compliance*, um Agente de Controle Interno e um Agente de Transparência e Ouvidoria. Dependendo do porte e das atribuições da entidade, poderá haver equipes técnicas de apoio. Os agentes que compõem o NICS, em conjunto com as orientações fornecidas pela controladoria estadual, são responsáveis por disseminar a cultura de integridade e *compliance*, incluindo suporte às demais áreas acerca do tema (CGE/PR, 2025). A Figura 3 evidencia a relação existente entre a CGE/PR, o NIC e os agentes.



Figura 3. Hierarquia do Programa de Integridade e *Compliance*.
 Fonte: Plano de Integridade Controladoria Geral do Estado (CGE/PR, 2019).

Conforme disposto no Capítulo II do Decreto Estadual nº 2.902/2019, artigo 4º, para que o programa seja sustentável ao longo do tempo, sua estrutura se alicerça em 10 pilares fundamentais, demonstrados na Figura 4. Os pilares orientam a implementação, atuação e evolução; estabelecem princípios e práticas, que formam uma estrutura de cooperação (Ferreira, 2024).

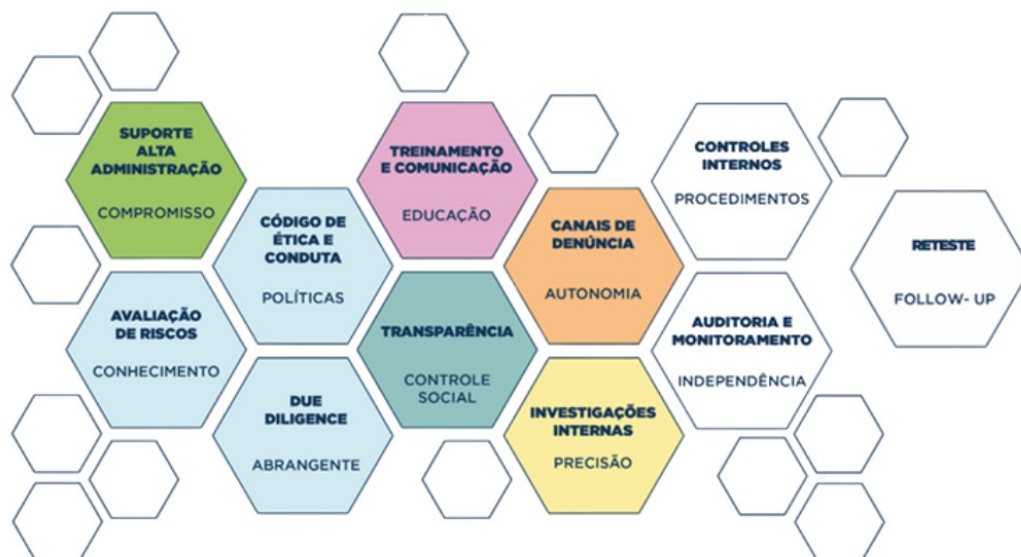


Figura 4. Pilares do Programa de Integridade e *Compliance*.
 Fonte: Manual do Agente de *Compliance* do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020).

O comprometimento e apoio dos líderes e gestores são fundamentais para a implementação eficaz do programa, garantindo que as diretrizes de supervisão sejam

incorporadas em todos os níveis da organização, evidenciados no pilar Suporte da Alta Administração (Molina Prada, 2017; Teixeira, 2021).

O pilar Avaliação de Riscos tem como pressuposto identificar e classificar os riscos potenciais que possam comprometer a integridade institucional é essencial para o desenvolvimento de estratégias de mitigação adequadas (Teixeira, 2021; Guillermo, 2023). Enquanto o pilar Código de Ética e Conduta, estabelece normas claras de comportamento e valores éticos que orientam as ações dos servidores públicos, promovendo uma cultura de integridade (Teixeira, 2021; Guillermo, 2023).

A implementação de mecanismos e procedimentos que assegurem a conformidade com as leis e regulamentos, prevenindo e detectando irregularidades, são norteados pelo pilar Controles Internos (Barros, 2020). Enquanto o pilar Transparência e Controle Social, visa garantir a divulgação de informações e a participação da sociedade no acompanhamento das ações governamentais, fortalecendo a confiança pública (Grego, 2021; Guillermo, 2023).

Capacitar continuamente os servidores e promover a disseminação de informações sobre as práticas de *compliance*, garantindo o alinhamento de toda a equipe, está disposto no pilar Treinamento e Comunicação. Assim como, a disponibilização de meios seguros e prever irregularidades que possam ser denunciadas, garantindo a proteção dos denunciantes, são fundamentos do pilar Canal de Denúncias. Denúncias essas, conduzidas e apuradas, mediante rigor e imparcialidade, afim de garantir a responsabilização adequada, em alusão ao pilar Investigações Internas (Guilherme, 2023).

A adoção de políticas de relacionamento com terceiros que garantam a integridade nas parcerias e contratações realizadas pelo órgão, compõe o pilar *Due Diligence*. Por fim, o pilar Auditoria e Monitoramento, refere-se à realização de avaliações periódicas dos processos e controles implementados, garantindo a eficácia contínua do programa de *compliance*.

Com o intuito de estimular o comportamento integro, além dos pilares elencados, a CGE/PR (2025) possui políticas de proteção contra o assédio e a discriminação, dispostos no art. 15, do Decreto Estadual 2.902/2019. Apesar das políticas não fazerem parte do rol dos pilares do programa, disposto no artigo 4º do Decreto Estadual nº 2.909/2019, as iniciativas estão alinhadas com as práticas da iniciativa privada e da CGU, que em 2023 publicou o Guia Lilás, que contém orientações para a prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e o combate à discriminação (CGU, 2023).

Este guia aborda conceitos, exemplos de condutas inconvenientes, diferenças entre atos de gestão e assédio moral, além de orientações para prevenção, assistência e denúncia.

Embora direcionados ao âmbito federal, seus princípios podem ser adaptados e aplicados por entes da administração pública, em todas as esferas (CGU, 2023).

A implementação de medidas de proteção contra assédio e discriminação é fundamental para garantir um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e produtivo. Além de proteger os direitos dos servidores, essas ações são reduzidas para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade, reforçando a confiança nas instituições governamentais. Ao adotar políticas eficazes de prevenção e combate ao assédio e à discriminação, através da promoção de cursos, palestras, campanhas, cartilhas, vídeos e o incentivo a denúncias, a controladoria estadual demonstra compromisso com a ética, a transparência e a valorização de seus servidores, pilares essenciais para uma administração pública íntegra e eficiente, CGE/PR (2025).

2.2.3 Fases de Implementação do Programa de Integridade e *Compliance*

A implantação do programa estadual segue um conjunto estruturado de quatro etapas sistemáticas, conforme estabelecido na Lei Estadual nº 19.857/2019 e no Decreto 2.902/2019 (CGE/PR, 2020). A Figura 5 ilustra o fluxo adotado pela CGE/PR, e sintetiza os objetivos específicos e ações fundamentais de cada etapa, para a consolidação do programa.



Figura 5. Fluxo de Implementação do Programa de Integridade e *Compliance*.
Fonte: Adaptado do Manual do Agente de *Compliance* do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020).

Na fase inicial (sensibilização e planejamento), o objetivo é apresentar o programa e seus benefícios à alta administração e aos servidores, conscientizando-os sobre a relevância da integridade e *Compliance*, no setor público. As principais ações dessa fase envolvem a apresentação oficial do programa para os gestores e servidores, a explicação sobre os pilares do compliance e sua aplicação na administração pública, a disponibilização de urnas físicas para coleta de percepções e denúncias anônimas e o início da capacitação de servidores sobre o funcionamento do *Compliance* (CGE/PR, 2020).

A fase operacional (diagnóstico e elaboração do plano de integridade) consiste na coleta e análise de informações essenciais para a construção do Plano de Integridade, documento que orientará a adoção de práticas de conformidade no órgão público. As principais ações dessa fase envolvem a coleta de dados, por meio de aplicação de questionários, consultas à ouvidoria, entrevistas com servidores e análise documental; a análise de riscos, mediante a identificação de vulnerabilidades, ameaças e pontos críticos que podem comprometer a integridade do órgão e a formulação do plano de integridade, esse momento envolve a definição de medidas e estratégias para prevenir fraudes, corrupção e conflitos de interesse (CGE/PR, 2020).

A fase de aprovação (validação institucional) ocorre após a elaboração do Plano de Integridade, que precisa ser validado e aprovado pela alta administração do Órgão. Nessa fase, as principais ações, englobam a apresentação do Plano de Integridade à alta administração, os ajustes e revisões conforme necessidade e a aprovação e oficialização do plano, estabelecendo as diretrizes de integridade e cumprimento a serem seguidas (CGE/PR, 2020).

A fase de Execução e Monitoramento compreende a última. Nesta fase ocorre a implementação efetiva do programa, garantindo sua aplicação prática e acompanhamento contínuo para ajustes e melhorias. A execução das medidas do Plano de Integridade, com designação de responsáveis por cada ação; o monitoramento contínuo, garantindo que as práticas de compliance sejam aplicadas corretamente, as auditorias periódicas para avaliar o impacto das medidas e identificar oportunidades de aprimoramento e o treinamento contínuo de servidores, são as principais ações da última fase e reforçam a cultura de integridade e a necessidade de conformidade com as normas (CGE/PR, 2020).

No estado do Paraná é possível acompanhar a evolução da implementação do programa dos entes da administração pública estadual. Em 2025, o *status* do Programa de Integridade e *Compliance* da Unioeste, encontra-se ilustrada da Figura 6.



Figura 6. Status do Programa de Integridade e Compliance.
 Fonte: Adaptado Controladoria Geral do Estado do Paraná (CGE/PR, 2025).

A implementação das primeiras etapas atingiu 100%, com avanço geral em 83%. Em comparação com as demais universidades do estado, a Unioeste e UEM estão entre s universidades com melhor desempenho, destacado na Figura 7.

Universidade	Primeira Métrica (%)	Segunda Métrica (%)	Progresso Global (%)	Status
UEL	100	100	67	IMPLEMENTAÇÃO
UEM	100	100	83	IMPLEMENTAÇÃO
UENP	100	85	26	IMPLEMENTAÇÃO
UNESPAR	100	85	28	IMPLEMENTAÇÃO
UNIOESTE	100	100	83	IMPLEMENTAÇÃO
UNICENTRO	100	42	24	IMPLEMENTAÇÃO
UEPG	100	100	67	IMPLEMENTAÇÃO

Figura 7. Compliance das Universidades Paranaenses.
 Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Percebe-se, que UNIOESTE está entre as universidades mais avançadas na implementação do Programa de Integridade e Compliance, ao lado da UEM; ambas atingiram 100% nas duas primeiras métricas e 83% de progresso global. Em contrapartida, instituições como UENP, UNESPAR e UNICENTRO, supõem-se que enfrentam desafios na implementação, pois seus percentuais de progresso global são inferiores a 30%, o que pode indicar dificuldades estruturais, organizacionais ou de adesão ao programa.

2.2.4 O Programa Paranaense e o Modelo das 3 Linhas de Defesa do IIA

O Sistema de Controles estadual utiliza a metodologia das três linhas de defesa do *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2020) consistindo no conceito simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle, por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais de cada divisão/departamento dentro da organização (CGE/PR, 2019). A implementação de Programas de Integridade e *Compliance* no setor público fundamenta a necessidade de reduzir custos de agência e mitigar riscos decorrentes de conflitos de interesse, fraudes e ineficiências. Como visto, a Teoria da Agência explica a assimetria informacional entre os gestores públicos (agentes) e a sociedade (principal), justificando a adoção de estruturas robustas de governança.

Nesse contexto, o Modelo das Três Linhas de Defesa, proposto pelo (IIA, 2020), estabelece um arcabouço estruturado para a gestão de riscos e o fortalecimento da integridade nas organizações públicas e privadas, representado na Figura 8.



Figura 8. Modelo das Três Linhas do The IIA.

Fonte: Modelo das Três Linhas do IIA 2020 (IIA, 2020).

O modelo organiza os mecanismos de controle em três níveis complementares: (1) a primeira linha, formada pela gestão operacional, que implementa controles internos e procedimentos de conformidade no dia a dia da organização; (2) a segunda linha, composta

por áreas de gestão de risco e *Compliance*, que monitoram e oferecem suporte técnico para a efetividade dos controles; e (3) a terceira linha, representada pela auditoria interna, que avalia de forma independente o cumprimento das normas e a eficácia das estratégias de integridade (Souza & Louzada, 2018).

No setor público, essa estrutura fortalece a prestação de contas, a transparência e a mitigação de riscos de corrupção, princípios essenciais para um Programa de *Compliance* eficaz (IIA, 2020; CGU, 2023).

O Modelo das Três Linhas de Defesa aplicado ao Programa de Compliance do Estado do Paraná, destaca as funções e responsabilidades de cada nível. A Primeira Linha, é composta por servidores e gestores, compõe um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas e sistemas informatizados. Executada de forma integrada pela direção e servidores dos órgãos e entidades. A primeira linha é responsável por implementar regras, procedimentos e diretrizes dentro das rotinas administrativas e sistemas informatizados. Envolvendo a tramitação de documentos e informações dentro do Governo.

A Segunda Linha de defesa, composta pelo NIC, orientada pela CGE, atua nas funções de supervisão, monitoramento e assessoramento, sobre riscos e controles internos de cada órgão ou entidade. A Terceira Linha é executada pela Controladoria-Geral do Estado (CGE/PR, 2019), e representa o nível mais alto de auditoria e fiscalização independente. Atua como órgão central do Sistema Estadual de Controle, realizando avaliação de conformidade e auditorias sobre a gestão pública. A terceira linha de defesa é responsável por validar a efetividade dos controles implementados nas duas primeiras linhas (CGE/PR, 2019).

2.4 Modelos de Maturidade em *Compliance*

Modelos de maturidade são ferramentas que descrevem estágios e trajetórias de desenvolvimento organizacional. Eles devem indicar os níveis de maturidade atuais e desejáveis e sugerir medidas concretas para aprimoramento (Pöppelbuß e Röglinger, 2011). Portanto, ao definir um modelo de maturidade, torna-se necessário identificar fatores de verificação da conformidade e estabelecer uma matriz de análise. Atualmente, no Brasil, as metodologias consolidadas de avaliação de maturidade em conformidade têm sido predominantemente elaboradas e aplicadas no setor privado. Empresas como KPMG, Deloitte e Protiviti possuem metodologias próprias para avaliar a maturidade dos Programas de *Compliance*.

Assim, o modelo utilizado por (Teixeira, 2021), baseou-se em documentos como o Manual do Departamento de Justiça dos EUA (U.S. DOJ), o Manual PAR da CGU e do Programa Pró-Ética foram empregados como base comparativa para identificar elementos comuns que funcionam como indicadores de maturidade, mas na esfera privada (Teixeira, 2021).

Entretanto, observa-se que os modelos existentes não possuem um método padronizado e de fácil aplicação para medir objetivamente o nível de maturidade de qualquer organização. Essa lacuna justifica a necessidade de desenvolvimento de um modelo que contemple tais elementos e que possa ser utilizado em processos de avaliação na esfera pública.

2.3.1 Avaliação do *Compliance* no Setor Público

A avaliação da maturidade dos programas de *compliance* no setor público tem sido um dos principais desafios enfrentados pelos órgãos governamentais. Diferentes metodologias foram desenvolvidas para medir o grau de implementação, eficiência e governança dos mecanismos de integridade nas instituições públicas. O objetivo desses modelos é garantir que os Programas de *Compliance* evoluam de estruturas incipientes para sistemas robustos e eficazes, promovendo a transparência, a ética e a responsabilização dos gestores públicos (CGU, 2023).

O principal modelo aplicado à administração pública, é o modelo desenvolvido pela CGU (2023). O instrumento denomina-se, Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP), e fornece uma ferramenta específica para avaliar a maturidade dos Programas de Integridade, nas instituições públicas federais. O MMIP é estruturado em três partes, cada uma contendo cinco níveis de maturidade, desde o nível inicial, padronizado, integrado, gerenciado, ao otimizado. Essa estrutura permite que as organizações identifiquem seu estado atual e planejem estratégias de progresso de maneira mais eficiente (CGU, 2023).

No entanto, para avaliar a maturidade de um Programa de *Compliance* implementado na Unioeste, adaptou-se parte da metodologia utilizada pela iniciativa privada, parte do modelo disponibilizado pela CGU (2023). A adaptação de um modelo de maturidade padronizado e adaptado às especificidades do setor de ensino público é relevante para promover a integridade, a transparência e a eficiência na administração pública. Além disso,

facilita a identificação de áreas que envolvem melhorias e o desenvolvimento de estratégias eficazes para o aprimoramento contínuo dos programas de *compliance*.

2.3.2 Modelos de Avaliação de Programas de *Compliance*

Neste capítulo, serão apresentadas as metodologias existentes de avaliação da maturidade dos Programas de *Compliance*, que serviram de base para a elaboração do modelo de avaliação da maturidade do programa da universidade pesquisada. Pöppelbuß e Röglinger (2011), apontam que modelos de maturidade descrevem estágios e caminhos de maturação, devendo na prática, divulgar os níveis de maturidade atuais e desejáveis e incluir recomendações de melhoria.

A avaliação de Programas de *Compliance*, especialmente em contextos organizacionais públicos, exige a adoção de modelos que considerem tanto as especificidades do setor como as melhores práticas internacionais. O MMIP (CGU, 2023b) fornece diretrizes para avaliar e aprimorar a gestão da integridade dentro das organizações públicas. No entanto, empresas do setor privado avaliam a maturidade dos Programas de *Compliance* antes de 2023, ou seja, possuem metodologias aplicadas ao setor privado, que podem ser adaptadas à seara pública. Entre as pesquisas da maturidade do *compliance* no Brasil, destacam-se o modelo da KPMG e os Manuais da CGU (Empresa Pró-Ética) aplicados ao setor privado.

2.3.3 Avaliação da maturidade do *Compliance* da KPMG

A KPMG, uma das maiores empresas globais de auditoria e consultoria, utiliza um modelo de maturidade que classifica o *Compliance* em cinco diferentes níveis: “fraco”, “Sustentável”, “Maduro”, “Integrado” e “Avançado”, numa escala de 1 a 5, sendo 1 considerado fraco e 5 avançado. Este modelo é baseado em cinco categorias principais: governança e cultura organizacional, gestão de riscos, capacitação de pessoas, monitoramento e testes, e implementação de políticas e procedimentos. O modelo da KPMG, destaca-se por sua capacidade de diagnosticar o estágio em que uma organização se encontra e orientar ações corretivas (KPMG, 2024; Teixeira, 2021).

Para avaliar a maturidade dos programas de *compliance* em 2024, a KPMG utilizou como metodologia a aplicação de questionário por meio de plataforma *Web*, contendo 62 perguntas, com foco em nove elementos. Em 2024, houve a participação de 106 organizações,

ou seja, quase o dobro das 55 que participaram da 5ª Edição, em 2021. Participaram da pesquisa organizações de diversos segmentos, incluindo Serviços Financeiros, Mercados Industriais, Governo e Infraestrutura, Consumo e Varejo, Tecnologia, Mídia e Telecomunicações (KPMG, 2024).

A 6ª Edição da Pesquisa de Maturidade de *Compliance* no Brasil (KPMG, 2024) apontou que (48%) das organizações participantes possuem Programas de *Compliance* entre “avançado” e “integrado”, enquanto (42%) o nível é “sustentável” ou “maduro” e apenas (10%) possuem um nível de maturidade classificado como “fraco”. A pesquisa também apontou, que os setores de “Governo & Infraestrutura” e “Serviços Financeiros” possuem níveis mais maduros de *Compliance*, ilustrado na Figura 9.

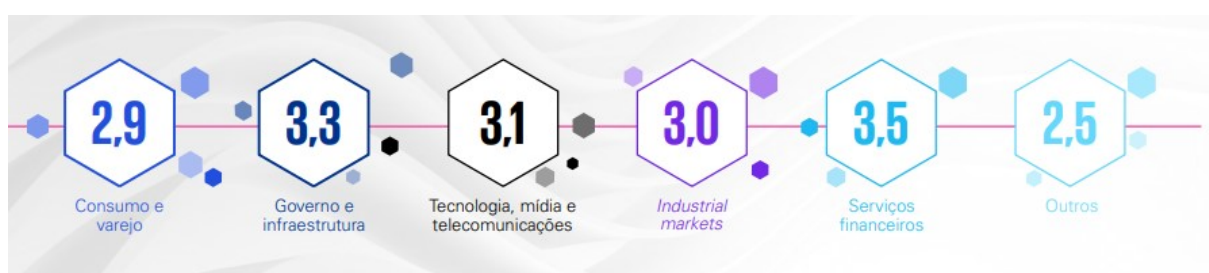


Figura 9. Média Geral de Maturidade de *Compliance* por Setor.

Fonte: Pesquisa de Maturidade do *Compliance* no Brasil 6ª Edição (KPMG, 2024).

A Figura 9 representa a maturidade de *compliance* por segmentos, destacando a média de pontuação de cada setor em comparação com a média nacional. A média geral do Brasil, passou de (3,7) em 2021, para (3,9), em 2024. A Figura 9 revela que o setor público, representado pelo Governo e Infraestrutura, destaca-se como o segundo setor com maior pontuação média, alcançando (3,3), ou seja, é o segundo mais maduro em termos de cumprimento entre as avaliações, refletindo uma gestão robusta de práticas e políticas de *Compliance*.

2.3.4 Modelo da Controladoria Geral da União (CGU) - MMIP 2023

O MMIP lançado pela (CGU, 2023b) é uma ferramenta desenvolvida para avaliar e aprimorar as práticas de integridade nas instituições do Poder Executivo Federal, e representa um marco importante na gestão da integridade pública. O modelo foi desenvolvido para avaliar as práticas de integridade nas instituições do Poder Executivo Federal e é estruturado em cinco níveis progressivos de maturidade: Inicial, Padronizado, Integrado, Gerenciado e Otimizado. Cada nível é avaliado com base em três elementos principais: Governança e

Estrutura Organizacional para a Integridade, Capacidade Organizacional para a Integridade e Gestão e Desempenho da Integridade. Cada elemento avaliado, permitirá que as instituições identifiquem o estado atual e planejem estratégias de progresso de maneira eficiente (CGU, 2023b). A Tabela 3 descreve cada nível de maturidade adota pelo MMIP.

Tabela 3

Modelo 5 Níveis de Maturidade da CGU

Nível	Descrição
Inicial	Ausência de diretrizes formais de integridade, sem estrutura organizacional dedicada ao compliance. As iniciativas de integridade são inexistentes ou informais.
Padronizado	Estrutura organizacional e normas determinantes, mas ainda sem aplicação consistente. A organização tem políticas de integridade, mas sua implementação ocorre de maneira isolada.
Integrado	O programa de integridade é operacional e adotado em toda a instituição. Existe um núcleo de integridade, e os processos são formalizados e comunicados.
Gerenciado	O programa de integridade é monitorado continuamente, com indicadores para medir a efetividade. As auditorias internas são conduzidas e há ações para mitigar riscos identificados.
Otimizado	O programa está consolidado, com boas práticas sendo constantemente aprimoradas. Existe <i>benchmarking</i> com padrões internacionais e busca contínua por inovação na gestão da integridade.

Fonte: Elaborado pelo autores (2025), adaptado do Modelo de Maturidade em Integridade Pública – MMPI Referencial Teórico, Versão 1.0 (CGU, 2023b).

O modelo da CGU é aplicável a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, incluindo a administração direta, autarquias e fundações públicas, independentemente de seu porte ou área de atuação. Além disso, o MMIP pode ser adaptado para avaliação da maturidade da integridade pública em outras esferas e poderes da administração pública nacional (CGU, 2023b).

O MMIP oferece uma análise detalhada de diversos processos-chave, como a estrutura da unidade setorial de integridade, a comunicação e sensibilização sobre a integridade, e o monitoramento contínuo. Um dos grandes avanços do modelo da CGU é sua adaptabilidade ao contexto brasileiro, com diretrizes que se alinham com a Lei Anticorrupção, a Lei de Acesso à Informação e os princípios do Decreto 11.529/2023. O modelo, possui estrutura clara e objetiva, sendo inovação da controladoria geral, em relação à aferição da maturidade dos Programas de Integridade Público, pois oferece uma forma padronizada de avaliar o nível de maturidade das práticas de *Compliance*, contribuindo para um fortalecimento contínuo da integridade institucional (CGU, 2023b).

O MMIP está estruturado em três elementos principais que servem como pilares para a avaliação da maturidade da integridade pública: (1) Governança e Estrutura Organizacional para a Integridade, que avalia a existência e a efetividade das estruturas organizacionais voltadas para a integridade, incluindo a criação e fortalecimento de unidades setoriais de integridade; a participação da alta administração no desenvolvimento da cultura de

integridade; a integração dos programas de supervisão ao planejamento estratégico da instituição; (2) a Capacidade Organizacional para a Integridade pretende analisar a implementação de processos que garantem a propagação da cultura de integridade, incluindo a capacitação e treinamentos sobre compliance e ética; o mapeamento e gestão de riscos de integridade e mecanismos de monitoramento e controle de conflitos de interesse e (3) a Gestão e Desempenho da Integridade tem o objetivo de avaliar como a integridade é gerida e aprimorada ao longo do tempo, considerando o monitoramento contínuo da implementação do programa de integridade; a avaliação de indicadores de conformidade e desempenho e a adoção de medidas de aprimoramento com base em evidências.

Cada nível de maturidade no MMPI é medido com base em um conjunto de indicadores que avaliam a efetividade do programa de integridade nas instituições. A Tabela 4 apresenta os critérios de avaliação por nível:

Tabela 4
CrITÉRIOS de Avaliação da Maturidade

CrITÉrio de Avaliação	NÍvel 1 Inicial	NÍvel 2 Padronizado	NÍvel 3 Integrado	NÍvel 3 Gerenciado	NÍvel 5 Otimizado
Governança da Integridade	Inexistente	Estruturas formais criadas	Programa operacionalizado	Monitoramento contínuo	Benchmarking e inovação contínua
Capacitação e Treinamento	Não há treinamentos	Capacitações esporádicas	Treinamentos regulares	Monitoramento da adesão aos treinamentos	Cultura de aprendizagem contínua
Mapeamento de Riscos	Não realizado	Riscos mapeados sem ações concretas	Gestão de ruptura de riscos	Monitoramento regular dos riscos	Gestão de riscos dinâmicos e automatizados
Código de Ética e Conduta	Não implementado	Existente, mas pouco divulgado	Instituído e comunicado	Aplicação sistemática	Código atualizado continuamente
Canal de Denúncias	Inexistente	Presente, mas pouco divulgado	Implementado e acessível	Monitoramento ativo de denúncias	Sistema digital avançado com resposta rápida
Monitoramento e Auditoria	Não realizado	Avaliações internacionais esporádicas	Auditoria interna estruturada	Auditoria periódica e gestão de conformidade	Monitoramento avançado e auditoria preditiva

Fonte: Adaptado do Modelo de Maturidade em Integridade Pública – MMPI (CGU, 2023b).

O MMIP (CGU, 2023b) foi desenvolvido especificamente para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, mas pode ser aplicado em outras esferas governamentais. O modelo permite que cada instituição faça uma autoavaliação, identifique lacunas e estabeleça planos de melhoria contínua. O modelo se alinha a diversas normativas e diretrizes da Lei

Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) do Decreto nº 11.529/2023 , que define uma Política de Integridade do Poder Executivo Federal; com a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e com as diretrizes da OCDE para integridade pública (OCDE, 2020).

2.3.5 Modelo de Avaliação da Maturidade do *Compliance* da Universidade

A elaboração de um modelo específico para avaliar o nível de maturidade do Programa de *Compliance* na Unioeste, justifica-se pela necessidade de adaptação às particularidades organizacionais e setoriais da universidade, permitindo um diagnóstico preciso e detalhado de suas políticas e práticas atuais. Considerando que os modelos existentes, como o Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP) da CGU, embora robustos, são mais voltados ao contexto federal, torna-se necessária a criação de uma ferramenta adaptada às especificidades da instituição pesquisada.

O modelo proporcionará à Unioeste a capacidade de identificar claramente suas forças e vulnerabilidades, permitindo intervenções direcionadas e um aprimoramento contínuo de suas políticas de compliance e integridade. Além disso, a aplicação deste modelo contribuirá para o avanço do conhecimento acadêmico, oferecendo uma base empírica e metodológica para outras universidades públicas que busquem avaliar e aprimorar seus programas de compliance, contribuindo assim para o fortalecimento da governança pública, da ética e da transparência.

O modelo proposto para avaliação da maturidade do Programa de *Compliance* implementado na universidade, estrutura-se em cinco níveis progressivos de maturidade. Cada pilar foi avaliado em uma escala de maturidade, similar aos instrumentos da (CGU, 2023;2024) e (KPMG, 2021; 2024). Os critérios gerais de avaliação, encontram-se detalhados conforme Tabela 5.

Tabela 5
Nível de Avaliação da Maturidade *Compliance*

Nível	Descrição Sumária
1.Inicial	Práticas mínimas ou inexistentes.
2.Básico	Práticas inovadoras, mas com lacunas relevantes.
3.Intermediário	Práticas formalizadas, mas com aplicação irregular.
4.Avançado	Práticas inovadoras, com revisões periódicas.
5.Otimizado	Práticas totalmente integradas, com automação e melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Porém, para melhor compreensão da metodologia de avaliação adotada neste estudo, o Quadro 1, tem o condão de esmiuçar cada pilar avaliado, os objetivos, os critérios utilizados, conforme o nível de maturidade.

Quadro 1

Parâmetros avaliação da maturidade do *compliance*

Pilar I – Suporte da Alta Administração (SAA)	
Objetivo: Avaliar o compromisso e o envolvimento da alta administração no programa de <i>compliance</i> .	
Nível	Parâmetro
1.Inicial	Não há suporte formal de Alta Administração; o programa de conformidade é pouco visível.
2.Básico	A Alta Administração apoia o programa de compliance, mas seu apoio é esporádico e informal.
3.Intermediário	Existe uma declaração formal de apoio da alta administração, e o cumprimento é considerado em algumas decisões estratégicas.
4.Avançado	A Alta Administração está envolvida em revisões de conformidade e alocação de recursos para o programa.
5.Otimizado	A Alta Administração demonstra apoio contínuo e público, participa de decisões estratégicas e supervisão regularmente o progresso de conformidade.
Pilar II – Avaliação de Riscos (AR)	
Objetivo: Medir a capacidade da universidade em identificar, documentar e mitigar riscos de conformidade.	
Nível	Parâmetro
1.Inicial	Não há metodologia formal para avaliar riscos.
2.Básico	Existe uma matriz de riscos, mas sem atualizações ou monitoramento frequente.
3.Intermediário	A universidade realiza avaliações de risco, com alguns procedimentos de mitigação específicos.
4.Avançado	A matriz de riscos é atualizada regularmente, e as ações corretivas são revisadas periodicamente.
5.Otimizado	Existe um sistema robusto de avaliação e mitigação de riscos, com automação para monitoramento contínuo.
Pilar III – Código de Ética e Conduta (CEC)	
Objetivo: Verificar a existência, abrangência e aplicação do Código de Ética e Conduta.	
Nível	Parâmetro
1.Inicial	Não existe um código de ética formal.
2.Básico	Existe um código de ética básico, mas sem clareza ou abrangência adequada.
3.Intermediário	O código de ética é formalizado e cobre temas básicos, como conflitos de interesse.
4.Avançado	O código é abrangente, cobre temas relevantes como assédio e discriminação, e é amplamente divulgado.
5.Otimizado	O código de ética é robusto, atualizado regularmente e monitorado quanto ao cumprimento, com treinamento contínuo.
Pilar IV – Controles Internos (CI)	
Objetivo: Avaliar a estrutura de Controles Internos e sua eficácia na mitigação de riscos de <i>Compliance</i> .	
Nível	Parâmetro

1.Inicial	Não há controles internos personalizados para conformidade.
2.Básico	Alguns controles estão presentes, mas são inconsistentes ou não formalizados.
3.Intermediário	Existem controles internos para áreas críticas, com auditorias esporádicas.
4.Avançado	Os controles são abrangentes, auditados regularmente e atualizados conforme necessário.
5.Otimizado	O sistema de controles internos é automatizado e auditado de forma independente e contínua.
Pilar V – Transparência e Controle Social (TCS)	
Objetivo: Verificar o compromisso com a transparência e a interação com os <i>stakeholders</i> .	
Nível	Parâmetro
1.Inicial	Não há prática de transparência ou controle social
2.Básico	Os relatórios básicos estão disponíveis, mas o acesso a informações é limitado.
3.Intermediário	Os relatórios de conformidade são acessíveis e há algum <i>feedback</i> das partes interessadas.
4.Avançado	Os relatórios são abrangentes e atualizados, e há um canal formal para <i>feedback</i> das partes interessadas.
5.Otimizado	Práticas de transparência são automatizadas e promovem controle social ativo, com relatórios periódicos e respostas ao <i>feedback</i> .
Pilar VI – Treinamento e Comunicação (TC)	
Objetivo: Avaliar a abrangência e a eficácia dos treinamentos de <i>compliance</i> .	
Nível	Parâmetro
1.Inicial	Não há treinamento ou comunicação sobre <i>compliance</i> .
2.Básico	Há treinamentos esporádicos, mas com pouca comunicação interna.
3.Intermediário	Há treinamentos básicos para alguns agentes públicos e comunicação sobre práticas de conformidade.
4.Avançado	Há treinamentos regulares para todos os agentes públicos e campanhas de comunicação frequentes.
5.Otimizado	Há programas de treinamento abrangentes, contínuos e integrados com campanhas de comunicação eficazes.
Pilar VII– Canal de Denúncias/Ouvidoria (CO)	
Objetivo: Avaliar a acessibilidade e segurança do canal de denúncias.	
Nível	Parâmetro
1.Inicial	Não há canal de denúncias.
2.Básico	Existe um canal, mas não é seguro nem anônimo.
3.Intermediário	O canal é acessível e garante anonimato, mas falta transparência no tratamento das denúncias.
4.Avançado	O canal é seguro, com protocolos claros para tratamento de denúncias e proteção ao denunciante.
5.Otimizado	O canal é amplamente acessível, seguro e monitorado continuamente, com proteção legal para denunciantes.
Pilar VIII – Investigações Internas (II)	
Objetivo: Avaliar a capacidade e imparcialidade das investigações.	
Nível	Parâmetro

1.Inicial	Não há equipe ou política formal para investigações
2.Básico	Existem procedimentos mínimos, mas sem uma equipe dedicada.
3.Intermediário	Existe equipe e procedimentos básicos para condução de investigações internacionais.
4.Avançado	Há equipe capacitada e independente, com procedimentos formalizados e documentação de resultados
5.Otimizado	Há equipe dedicada e independente, com sistema robusto de investigação e documentação padronizada.
Pilar X– Auditoria e Monitoramento (AM)	
Objetivo: Avaliar a frequência e eficácia das auditorias de <i>compliance</i> .	
Nível	Parâmetro
1.Inicial	Não há auditorias ou monitoramento de conformidade.
2.Básico	As auditorias são esporádicas e limitadas em algumas áreas.
3.Intermediário	São efetuadas auditorias regulares em área críticas, com planos de ação básico.
4.Avançado	São efetuadas auditorias abrangentes, com monitoramento contínuo e planos de ação detalhados.
5.Otimizado	Auditorias periódicas e monitoramento contínuo, com planos de ação e avaliações de eficácia.
Pilar Adicional – Proteção Contra Assédio e Combate à discriminação (PCACD)	
Objetivo: Avaliar a adoção de políticas e práticas para prevenir e combater o assédio moral e sexual e combater a discriminação.	
Nível	Parâmetro
1.Inicial	Não há políticas formais de proteção contra assédio e discriminação.
2.Básico	Existem políticas básicas, mas não são amplamente comunicadas.
3.Intermediário	As políticas são formalizadas e comunicadas, mas sem medidas robustas de proteção.
4.Avançado	As políticas existentes são amplamente divulgadas, com protocolos de proteção e suporte para vítimas.
5.Otimizado	As políticas existentes são abrangentes, com campanhas preventivas contínuas, treinamento e suporte para vítimas e denunciantes

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

2.4 Metodologia o do Cálculo do Nível de Maturidade

A metodologia de avaliação da maturidade do Programa de *Compliance* implementado na Unioeste, observou a pontuação de 1 a 5, conforme a identificação da prática em seus diferentes níveis, posteriormente calculou-se, a média de cada pilar e por fim, após o cálculo da média dos 10 pilares que compõe o rol do art. 4, do Decreto Estadual 2.902/2019; calculou-se o índice Geral de Maturidade da instituição. Foi excluído da média geral o pilar adicional, visto que o mesmo não faz parte do rol do art. 4, do decreto. A pontuação por perguntas observou a seguinte propositura. Cada pergunta dentro de cada pilar foi pontuada em uma escala de 1 a 5 , onde:

- 1) representa um nível inicial, com mínimo ou nenhuma prática existente;
- 2) representa um nível básico, com a presença de práticas inovadores, mas com lacunas a ser preenchidas);

- 3) representa um nível intermediário, onde há práticas formalizadas, mas ainda não totalmente eficazes ou abrangentes;
- 3) representa um nível avançado, com práticas inovadoras e revisado periodicamente;
- 4) representa um nível otimizado, com práticas totalmente integradas, com melhorias contínuas e automação.

Na prática, exemplifica-se a metodologia adotada da seguinte forma: para a questão Q1: "A alta administração participa ativamente da revisão e promoção das políticas de *Compliance*?", uma pontuação de 5, indica que há um envolvimento consistente e ativo.

Assim, dentro de cada pilar, calculou-se a média dos pontos atribuídos às questões que pertencem ao pilar. Conforme o exemplo: para o Pilar I - Suporte da Alta Administração, suponha-se que as respostas para as perguntas Q1, Q2 e Q3 tenham as opções 4, 3 e 5. A média do pilar será a média das respostas para as questões Q1, Q2, Q3, se as respondentes apontarem 4, 3 e 5, a média será a média será a $((4+3+5)/3) = 4$. Portanto, considerando cada pilar e número de questões, foi calculado a média de todos os pilares, conforme acima exemplificado e, após calculado todas as médias, dividiu-se o valor encontrado (média de cada pilar/número de pilares avaliados), para calcular a média geral da maturidade do programa implementado. A Figura 10, ilustra a fórmula utilizada para calcular o Índice Geral de Maturidade.

$$\text{Índice Geral de Maturidade} = \frac{\sum \text{Médias dos Pilares}}{10}$$

Figura 10. Fórmula Cálculo Nível de Maturidade do *Compliance*.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Portando, a Classificação do Índice Geral de Maturidade, deu-se com base no resultado, o índice geral é classificado em níveis de maturidade:

- Nível 1 (Inicial): 1,0 - 1,9
- Nível 2 (Básico): 2,0 - 2,9
- Nível 3 (Intermediário): 3,0 - 3,9
- Nível 4 (Avançado): 4,0 - 4,4
- Nível 5 (Otimizado): 4,5 - 5,0

Interpreta-se, por exemplo o índice geral da seguinte forma: obtendo a média de 3.95 do exemplo, o programa de *compliance* da universidade estará no Nível 3 (Intermediário), ou seja, as práticas de *Compliance* estão atualizadas, mas ainda possuem oportunidades de aprimoramento para atingir os níveis avançados ou otimizados.

2.4.2 Fundamentação dos Índices de Maturidade

Para avaliação da maturidade do Programa de *Compliance* objeto deste estudo, os índices utilizados, fundamentaram-se no Decreto Estadual 2.902/2019. O decreto estabelece a obrigatoriedade de implementação de programas de supervisão para órgãos e entidades do estado do Paraná. Ele serve como base para definir a estrutura e os requisitos de *compliance*, incluindo os pilares de governança, avaliação de riscos, controles internos, e políticas de transparência.

Com aplicação específica nos seguintes pilares: Pilar I (Suporte da Alta Administração), Pilar II (Avaliação de Riscos), Pilar III (Código de Ética e Conduta), Pilar IV (Controles Internos), Pilar V (Transparência e Controle Social), fundamentados nos art. 4º (Código de Ética), art. 5º e art. 8º (Governança e Suporte) e art. 9º (Riscos).

O Manual para a Implementação de Programas de Integridade – Orientações para o Setor Público (CGU, 2017) fornece diretrizes e orientações sobre práticas de conformidade e integridade para o setor público. Incluem orientações para o desenvolvimento de controles internos, monitoramento e auditorias e suporte à alta administração e serviu de base para avaliação dos seguintes pilares: Pilar IV (Controles Internos) e Pilar X (Auditoria e Monitoramento). Os indicadores utilizados foram as orientações para automação e auditoria contínua dos processos de controle interno, além de supervisão dos riscos por parte da administração.

A CGU (2024) também disponibiliza material onde há *Key Process Áreas* (KPAs) da CGU (2024). O objetivo dos Macroprocessos-Chave de atividades essenciais, orientados pela CGU (2024), formam base nos quais foram estabelecidos os critérios de avaliação da maturidade. Os KPAs fornecem uma estrutura para identificar, implementar e monitorar práticas de integridade em organizações públicas, com aplicação em todos os pilares avaliados neste estudo, especialmente os descritos na Tabela 8.

KPA 2.1.1 e 3.1.1 - Comprometimento das Lideranças: Pilar I (Suporte da Alta Administração).

- **KPA 3.2.2** - Metodologia de Gestão de Riscos: Pilar II (Avaliação de Riscos).
- **KPA 3.3.1** - Cultura Organizacional de Integridade (COI): Pilar III (Código de Ética e Conduta).
- **KPA 2.1.2** - Estruturação e Controle das Funções de Integridade: Pilar IV (Controles Internos).
- **KPA 2.3.1** - Levantamento de Informações e Ações: Pilar V (Transparência e Controle Social).
- **KPA 3.2.1** - Treinamento e Desenvolvimento Transversal: Pilar VI (Treinamento e Comunicação).
- **KPA 3.1.2** - Ferramentas de Comunicação para Integridade: Pilar VII (Canal de Denúncia).
- **KPA 3.3.2** - Monitoramento do Programa de Integridade: Pilar VIII (Investigações Internas) e Pilar X (Auditoria e Monitoramento).

Os KPAs constante nas orientações da CGU (2024), foram adaptados para avaliar aspectos como envolvimento das lideranças, formalização dos processos de gestão de risco, transparência das políticas e controle social, abrangência dos treinamentos, e eficácia do canal de denúncias.

Ainda, a OCDE (2020) fornece diretrizes internacionais sobre práticas de integridade pública, incluindo transparência, combate ao assédio, discriminação e boas práticas de compliance. No estudo em tela, a aplicação deu-se nos pilares: Pilar V (Transparência e Controle Social), Pilar VII (Canal de Denúncia), Pilar XI (Proteção contra Assédio e Discriminação). Os indicadores utilizados foram a avaliação de práticas de transparência ativa, como o acesso público a informações, campanhas educativas, e proteção de anunciantes contra retaliações.

A organização também, disponibiliza diretrizes para a implementação de práticas de *due diligence* com terceiros, evitando riscos de conformidade e fortalecendo a integridade organizacional. Aplicação da diretrizes ocorreu no Pilar IX (*Due Diligence* com Terceiros). Os indicadores utilizados foram a existência de procedimentos de verificação e monitoramento de integridade de terceiros, incluindo a criação de políticas formais para relacionamento ético (OCDE, 2020).

A avaliação de Políticas de Proteção Contra assédio e Discriminação foram fundamentas nos manuais da (OCDE, 2020; CGU, 2024; Portaria MTE nº 1.419/2024). Com objetivo de avaliação da existência de práticas institucionais de proteção ao assédio moral,

sexual e discriminação, incluindo campanhas educativas e protocolos de apoio às vítimas. A aplicação dos normativos e orientações acima, direcionaram a avaliação do Pilar XI (Proteção contra Assédio e Discriminação). Os indicadores utilizados foram a implementação de campanhas de prevenção, proteção ao denunciante e apoio à vítima de assédio, assegurando a confidencialidade e a integridade dos protocolos.

Por fim, o Plano de Integridade da Controladoria Geral do Estado do Paraná (CGE/PR, 2019) e o Manual do Agente de *Compliance* do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020), fornecem orientações para a implementação de políticas de *compliance* no setor público estadual, com foco em estruturas como código de ética, treinamento, transparência e canal de denúncia. A aplicação da diretrizes do manual na metodologia de avaliação ocorreu nem todos os pilares, combinado com o Decreto Estadual 2.209/2019.

2.5 Estudos Anteriores

O debate acadêmico sobre a integridade e o *Compliance* no âmbito da administração pública, encontra-se no estágio inicial, possivelmente devido às regulamentações incipientes e aos desafios enfrentados pelo Estado na implementação das normas legais que regem os mecanismos de fiscalização (Sezana e Vasconsellos, 2024).

No entanto, foi efetuada uma revisão sistemática, com o objetivo de mapear o estado da arte dos estudos sobre a avaliação do nível de maturidade dos Programas de *Compliance* no Brasil, para orientar a presente pesquisa. Para isso, foram realizadas buscas em bases nacionais de teses e dissertações, especificamente na plataforma Capes-Café e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), utilizou-se as palavras-chave "compliance", "nível de maturidade" e "programas de compliance". Também foram consultadas as bases internacionais *Web of Science* e *Scopus*, com termos em inglês "maturidade de conformidade", "nível de conformidade", "avaliação de conformidade" e "estrutura de conformidade", mas a ausência de estudos diretamente relacionados ao tema justificou a restrição à literatura nacional.

A revisão sistemática resultou na localização de 14 dissertações publicadas entre 2017 e 2023, e uma tese. Das pesquisas localizadas, apenas o estudo de (Teixeira, 2021), abordou especificamente a avaliação do nível de maturidade dos Programas de *Compliance*, sendo o estudo de Teixeira (2021) o mais próximo ao estudo em tela.

Esse achado revela uma lacuna na literatura nacional, resultado este que pode indicar que muitas organizações, ou estão em fases iniciais de implementação de Programas de *Compliance* ou não realizaram avaliações de maturidade, por meio de pesquisas científicas.

Nesse contexto, o estudo de Rodrigues (2022) avaliou o nível de aderência do Programa de *Compliance* em uma empresa de autogestão de saúde suplementar sob a ótica dos colaboradores, fundamentando sua análise no compartilhamento de costumes entre os membros em uma cultura ética.

Schmitt (2021), por sua vez avaliou a percepção dos agentes de governança corporativa quanto ao Programa de *Compliance* em cooperativas de crédito. Nesse mesmo ano, Teixeira (2021) propôs o desenvolvimento de um modelo para avaliar o nível de maturidade dos Programas de *Compliance* corporativos, baseado no manual da CGU, nos modelos de avaliação de maturidade da *Big Four* KPMG, no US DOJ de 2020, na Avaliação Empresa Pró-Ética 2018/2019 e no Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade, da CGU. O modelo de (Teixeira, 2021) avaliou a maturidade de forma quantitativa, por meio da aplicação de índices para validação estatística, junto as empresas do terceiro setor afiliadas ao SENAC/BA. Portanto, a pesquisa investigou a maturidade do Programa de *Compliance* dessas empresas, analisando como as organizações adotam práticas de conformidade e controle interno, tendo como teoria de base a Teoria da Agência. Tratou-se, de uma pesquisa mista, empregando metodologia qualitativa e quantitativa, com análise documental e questionários aplicados à população estudada. Por fim, o estudo apontou que as empresas do terceiro setor afiliadas ao SENAC/BA, possuem nível intermediário de maturidade em *compliance*, mas enfrentam desafios na padronização de processos e no fortalecimento da cultura ética.

Em contrapartida, o estudo de (Lima, 2022) analisou a implementação da Política de Integridade da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) no período de 2016 a 2020. O estudo ocorreu no contexto das iniciativas governamentais para o fortalecimento da integridade pública. A pesquisa, fundamentou-se na Teoria Institucional para explicar como a mudança organizacional e a adaptação às normativas da CGU mudaram a adoção do programa de *compliance* na agência reguladora. O trabalho de (Lima, 2022) examinou a maturidade do Programa de Integridade da ANATEL, explorando suas dimensões institucionais, comportamentais e culturais, além dos desafios na implementação.

Os métodos de pesquisa utilizados foi estudo de caso, através da metodologia qualitativa baseada em análise documental e entrevistas semiestruturadas com gestores da

agência, com emprego de análise de conteúdo para interpretar as informações coletadas. Apesar do alto nível de maturidade institucional, o estudo aponta lacunas na aplicação efetiva da política de integridade, principalmente no engajamento dos servidores e na internalização da cultura de *compliance* (Lima, 2022).

O estudo conduzido por Grego (2021) analisou a percepção de gestores públicos, servidores e cidadãos quanto à efetividade do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná. Embora não tenha adotado explicitamente uma teoria de base, a pesquisa dialoga com conceitos de governança pública, gestão de riscos e integridade organizacional, alinhando-se às diretrizes da CGU e da OCDE. A metodologia empregada foi mista (qualitativa e quantitativa), com a coleta de dados por meio de entrevistas e questionários estruturados aplicados à servidores e gestores públicos. Para a análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva e inferencial com o apoio do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Os resultados mostraram que o Programa de *Compliance* do Paraná foi bem avaliado na percepção dos pesquisados, destacando semelhanças com modelos nacionais e internacionais de *Compliance*. No entanto, a pesquisa evidenciou a existência de desafios na operacionalização dos controles internos e no fortalecimento da cultura de conformidade dentro dos órgãos estaduais. Além disso, o estudo de Grego (2021) apresentou um modelo simplificado de monitoramento do programa, propondo ajustes e aprimoramentos para aumentar sua efetividade e alinhamento com práticas bem-sucedidas de governança. A pesquisa reforça a importância da avaliação contínua dos programas de *compliance* para garantir maior transparência, eficiência e conformidade na administração pública.

Alves (2021) efetuou uma abordagem semelhante, ao avaliar o nível de maturidade de *Compliance* e a governança corporativa em pequenas e médias empresas da Serra Gaúcha, por meio de um questionário estruturado com base nos princípios do IBGC e no programa de maturidade da KPMG. No mesmo sentido (Arruda, Cardoso, de Lima & Chaves, 2021) mediram o nível de maturidade dos programas de *Compliance* em empresas terceirizadas no município de Macapá/PA.

Coelho (2020) analisou como um Programa de *Compliance* pode ser formulado como instrumento de controle, adotando uma perspectiva apreciativa e institucional no contexto de legitimidade e governança do Movimento Pró-Criança. No mesmo ano, Soares (2020) se dedicou a examinar o modelo de *Due Diligence* de Integridade (DII) de fornecedores da Petrobras, avaliando os riscos de integridade e, Tubino (2020) avaliou os acordos sobre as diretrizes preponderantes para o desenvolvimento de um Programa de *Compliance* em uma

refinaria de petróleo, utilizando o *framework* de Simons (1995, 2000) para a identificação do Sistema de Controle Gerencial (SCG).

Marques (2020) analisou a percepção e a aderência ao Programa de *Compliance* sob a ótica dos colaboradores, identificando oportunidades de melhorias para a implementação dos programas. Pereira (2019) estudou a estrutura do Programa de *Compliance* em hospitais privados brasileiros, enquanto Albuquerque (2019) teve como objetivo medir o nível de maturidade da governança corporativa em empresas familiares do setor da borracha.

Levorato (2018) analisou quais aspectos da cultura organizacional podem facilitar a implantação de um Programa de *Compliance*, direcionando seus esforços na área de infraestrutura de uma empresa de engenharia e construção. Farias (2018) examinou o processo de reestruturação do *Compliance* e da governança corporativa em uma construtora envolvida em um escândalo de corrupção, propondo ajustes nos procedimentos para adequá-los, à Lei Anticorrupção nº 12.846/2013. Martins (2018) desenvolveu um estudo para investigar os principais entraves que resultam em um baixo grau de maturidade dos programas de *Compliance*, em empresas brasileiras.

Através de um estudo de caso Araújo (2017), analisou a percepção dos gestores sobre a implantação e aplicação de um Programa de Integridade Anticorrupção, concentrando-se na forma como os mecanismos de *Compliance* foram incorporados. Apesar de aprofundar a compreensão das práticas e dos desafios enfrentados no contexto organizacional, o estudo não efetuou a medição específica do nível de maturidade de conformidade de um programa.

Com base nos estudos supramencionados, percebeu-se a escassez de investigação da avaliação do nível de maturidade de Programas de *Compliance* em universidades públicas. Assim, este estudo buscou avaliar o nível de maturidade do Programa de *Compliance* implementado na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), bem como os principais desafios e barreiras que influenciam sua efetividade na promoção da integridade e na prevenção de irregularidades.

A investigação partiu da premissa de que a atualização do Programa de *Compliance* influencia diretamente sua capacidade de mitigar riscos, em garantir a conformidade com normativas regulatórias e fortalecer a governança institucional. Desta forma, pretendeu-se não apenas avaliar o nível de desenvolvimento do programa, mas também identificar lacunas e oportunidades de aprimoramento, permitindo a proposição de estratégias para fortalecer a integridade institucional, da universidade pesquisada.

O impacto da avaliação proposta neste estudo não se restringe à mensuração do estágio atual do programa, mas visa também proporcionar um modelo de análise que poderá ser replicado em outras universidades públicas, contribuindo para o avanço dos programas de integridade no setor acadêmico.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este capítulo descreve a metodologia adotada para avaliar o nível de maturidade do Programa de *Compliance* implementado na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). A pesquisa buscou avaliar a maturidade do programa implementado na universidade, sob os aspectos relacionados à eficácia, conformidade e a integração do programa com as práticas institucionais de governança e ética.

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto à natureza, trata-se de um estudo qualitativo que buscou compreender a profundidade e as dimensões do fenômeno de maturidade do Programa de *Compliance* da universidade, por meio da exploração das percepções dos diferentes participantes envolvidos no processo. Segundo Minayo (2019), a pesquisa qualitativa permite uma análise detalhada das complexidades de um fenômeno, considerando as percepções dos indivíduos e o contexto em que o fenômeno ocorre. Além disso, Bryman (2016) reforça que essa abordagem permite interpretações sociais aprofundadas, indo além da simples quantificação de dados. Dessa forma, utilizou-se o método qualitativo para compreender os aspectos subjetivos e contextuais da maturidade do Programa de *Compliance* da organização.

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de um estudo exploratório e descritivo. A pesquisa foi exploratória por abordar um tema pouco investigado, como a avaliação da maturidade de Programas de *Compliance* em IES. Simultaneamente, descritiva por caracterizar as práticas, estratégias e percepções da instituição participante (Creswell, 2007).

Diante da necessidade de uma análise aprofundada sobre a maturidade do Programa de *Compliance* da UNIOESTE, trata-se de um estudo de caso. Conforme Yin (2016), o estudo de caso é adequado quando há interesse em compreender um complexo contemporâneo, especialmente quando a distinção entre características e contexto não é claramente definida.

Além disso, Stake (1995) ressalta que o estudo de caso possibilita uma abordagem holística e particularizada, sendo indicado para pesquisas que buscam capturar as especificidades de um caso único. Creswell (2007) reforça essa perspectiva ao definir o estudo de caso como uma estratégia metodológica voltada para a compreensão de especificidades específicas, permitindo uma análise aprofundada das variáveis que os influenciam. Merriam (1998, 2009) destaca que essa abordagem favorece a interpretação qualitativa dos dados, tornando-se uma ferramenta essencial para estudos aplicados em contextos institucionais e organizacionais. Assim, a presente pesquisa utilizou essa abordagem para analisar a estrutura, desafios e barreiras do Programa de *Compliance* da UNIOESTE.

3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, método que permitiu explorar as perspectivas dos entrevistados de forma flexível, abordando temas específicos enquanto permite que novas questões surjam durante a conversa. De acordo com Gil (2010), as entrevistas semiestruturadas são eficazes para a coleta de informações profundas, pois combinam a liberdade de interação com a aplicação de questões pré-definidas.

No âmbito deste estudo, as entrevistas foram conduzidas com membros da alta administração, incluindo dois Pró-Reitores, um Diretor de Campi e representantes da 2ª Linha de defesa da (IIA, 2020), sendo a Controladoria Interna, a Auditoria Interna, a Agente de Transparência e Ouvidoria, a Agente de *compliance*, a Diretoria de Compras e a Corregedoria. Objetivou-se, captar uma visão ampla sobre o nível de maturidade do Programa de *Compliance* da Unioeste.

A seleção dos entrevistados foi baseada em sua participação direta na governança institucional e no monitoramento de políticas de *Compliance*. Foram convidados 12 servidores para compor o *rol* de entrevistados, resultando num quórum final de 10 entrevistados. Dos convidados, dois não retornaram os contatos efetuados, sendo a Diretoria Jurídica e Diretoria de Contabilidade. No entanto, no decorrer das entrevistas, foi possível observar que as questões reservadas à Direção de Contabilidade, foram respondidas pela Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PRAF), conforme apontamento por dois entrevistados, além do disposto no organograma institucional, a contabilidade está sob a responsabilidade da PRAF. Assim, não foi necessário entrevistar o setor, uma vez que o representante da PRAF já havia sido entrevistado.

A coleta de dados foi efetuada entre novembro de 2024 a fevereiro de 2025. Nove das dez entrevistas foram efetuadas via *Microsoft Teams*, o que viabilizou a gravação e transcrição, para posterior análise de conteúdo. Apenas uma entrevista foi conduzida de forma presencial, por opção do entrevistado.

O roteiro de entrevistas semiestruturadas utilizado para conduzir a pesquisa, foi estruturado a partir de um conjunto de 10 pilares, dispostos no art. 4º, do Decreto Estadual nº 2.902/2019. No entanto, um bloco de questões foi adicionado, com intuito de analisar o alinhamento da gestão da universidade aos preceitos e incentivos da CGU, por meio do Guia Lilás (CGU, 2023), sobre a existência de Políticas de Proteção Contra Assédio e Combate à Discriminação, elemento este, que apesar de não constar no art. 4º do decreto, está disposto como elemento essencial do Código de Ética, no art. 15. O Quadro 2 apresenta a estruturação e a fundamentação do instrumento de pesquisa.

Quadro 2

Fundamentos da Roteiro de Entrevistas

Pilar	Questões	Indicadores de Avaliações	Fundamentação
Entrevista Preliminar	Q1 – Q9	Promoção/Direção/Perfil Organizacional	
I - Suporte da Alta Administração	Q10- Q16	Comprometimento da alta administração, orçamento detalhado, envolvimento em revisões do Programa de Compliance	Decreto 2.902/2019, Art. 5º e 8º; CGU (2024), OCDE (2022); Teixeira (2021); Clamer (2018).
II - Avaliação de Riscos	Q17 – Q23	Documentação e atualização da matriz de riscos, métodos de obtenção de dados, medidas mitigadoras e matriz de responsabilidades	Decreto 2.902/2019, Art. 9º; CGU (2024).
III - Código de Ética e Conduta	Q24 – Q29	Estrutura e claro do código, abrangência temática, divulgação e treinamento, aprovação do código	Decreto 2.902/2019, Art. 4º; CGE/PR (2020)
IV - Controles Internos	Q30 – Q36	Robustez dos controles internos, documentação e arquivamento, auditorias externas, monitoramento de transações	CGU (2024); OCDE (2022), Decreto 2.902/2019
V - Transparência e Controle Social	Q34 – Q36	Acesso a informações, publicação de relatórios, envolvimento de <i>stakeholders</i>	Decreto Estadual 2.902; OCDE (2022), CGU (2024), Lei 13.460/2017.
VI - Treinamento e Comunicação	Q37 – Q41	Frequência e conteúdo dos treinamentos, comunicação interna, avaliação dos treinamentos	Decreto 2.902/2019, Art. 18, 19 e 20; CGU (2024), Lei 11.529/2023
VII - Canal de Denúncia	Q42 – Q49	Acessibilidade e segurança do canal, confidencialidade, proteção contra retaliações, campanhas educativas	Decreto 2.902/2019, Art. 13; OCDE (2022); Decreto nº 10.153/2019; Portaria CGU nº 581/2021; Clamer (2018)

VIII - Investigações Internas	Q50 – Q56	Capacidade investigativa, documentação, privacidade, processos de purificação	Decreto 2.902/2019; OCDE (2022);
IX - <i>Due Diligence</i>	Q57 – Q59	Verificação de integridade de terceiros, política de relacionamento, utilização do Cadastro de Empresas Inidôneas	OCDE (2022), CGE/ PR (2020); Decreto nº 11.529/2023
X - Auditoria e Monitoramento	Q60 - Q64	Regularidade das auditorias, abrangência, monitoramento contínuo, planos de ação	CGU (2024); Decreto 2.902/2019;
Proteção Contra Assédio e Discriminação	Q65 - Q69	Políticas de proteção, protocolos de assédio, apoio a vítimas e denunciantes, campanhas preventivas	Guia Lilás CGU, Lei 14.457/2022, Lei 14.540/2023; OCDE (2022); CGU (2024); Decreto nº 10.153/2019; Portaria CGU nº 57/2019, Norma Regulamentadora (NR) nº 01. Portaria MTE nº 1.419/2024, art. 15, do Decreto Estadual nº 2.902/2019.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A fim de garantir a adequação e a validade do roteiro de entrevista, foi realizada uma pré-avaliação por meio do julgamento de especialistas, um método recomendado por (Bardin, 2016; Gil, 2019), visando a clareza, a coerência e a pertinência das questões.

Portanto, para validação o roteiro foi submetido à análise de dois professores doutores com experiência consolidada na área de *Compliance*, além de um pesquisador que investigou o tema a nível de mestrado. Os especialistas foram escolhidos com base em sua *expertise* no campo de estudo, tendo como premissa a análise do foco, objetividade e alinhamento com os objetivos da pesquisa. A partir do *feedback* recebido, foram realizados ajustes pontuais em algumas questões para melhorar a compreensão e aprimorar a abordagem dos tópicos investigados.

Dessa forma, a pré-avaliação contribuiu para aumentar a confiabilidade e a relevância do instrumento de coleta de dados (Bardin, 2016; Gil, 2019). Portanto, o roteiro de entrevista foi estruturado para abordar os elementos do Programa de *Compliance*, observando a área de atuação de cada agente público, demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6
Relação Entrevistados por Pilar

Entrevistado	Pilares Abordados	Nº de Questões
Agente de <i>Compliance</i>	Todos os Pilares + Pilar adicional e perfil institucional	69

Vice-Reitor	I. Suporte da Alta Administração III. Código de Ética e Conduta VII. Canal de Denúncia II. Avaliação de Riscos V. Transparência e Controle Social VIII. Investigações Internas	27
Pró-Reitor de Administração e Finanças (PRAF)	I. Suporte da Alta Administração III. Código de Ética e Conduta VII. Canal de Denúncia IV. Controles Internos V. Transparência e Controle Social	16
Pró-Reitor de Planejamento (PROPLAN)	I. Suporte da Alta Administração II. Avaliação de Riscos III. Código de Ética e Conduta IV. Controles Internos X. Auditoria e Monitoramento	28
Diretor de Campi	I. Suporte da Alta Administração III. Código de Ética e Conduta VII. Canal de Denúncia V. Transparência e Controle Social	18
Controladoria Interna	III. Código de Ética e Conduta VII. Canal de Denúncia IV. Controles Internos X. Auditoria e Monitoramento	13
Diretoria de Compras	III. Código de Ética e Conduta VII. Canal de Denúncia IV. Controles Internos IX. <i>Due Diligence</i>	13
Auditoria Interna	II. Avaliação de Riscos III. Código de Ética e Conduta VII. Canal de Denúncia IV. Controles Internos V. Transparência e Controle Social VIII. Investigações Internas X. Auditoria e Monitoramento	34
Ouvidoria	III. Código de Ética e Conduta V. Transparência e Controle Social VII. Canal de Denúncia VIII. Investigações Internas Proteção contra Assédio e Discriminação	21
Corregedoria	III. Código de Ética e Conduta V. Transparência e Controle Social VII. Canal de Denúncia VIII. Investigações Internas Proteção contra Assédio e Discriminação	28

Fonte: Adaptado pelos autores (UNIOESTE, 2024) e Decreto Estadual nº 2.902 (2019).

Nesse contexto, ressalta-se que a Unioeste define as responsabilidades dos cargos por meio de Estatuto, Regimento Geral e Resoluções específicas. Assim, faz-se necessário apresentar de forma sucinta as atribuições dos cargos e departamento que compõe o *rol* de entrevistados, adiante sintetizados.

O Agente de *Compliance* é responsável por implementar e monitorar o Programa de Integridade e *Compliance*, promover uma cultura de ética e conformidade dentro da instituição. Suas principais atribuições incluem desenvolver e atualizar políticas e

procedimentos de *compliance*, realizar treinamentos e campanhas de conscientização sobre integridade e *compliance*, monitorar e avaliar a eficácia dos controles internos relacionados à conformidade, reportar irregularidades e propor medidas corretivas. Logo, é o principal executor das Políticas de Integridade e *Compliance*.

O Vice-Reitor auxilia o Reitor na administração superior da universidade e o substitui em suas ausências ou impedimentos. Suas principais responsabilidades incluem a coordenação de atividades acadêmicas e administrativas, a participação em conselhos e comissões e a representação da universidade em eventos e solenidades. Assim, desempenha papel de liderança estratégica no suporte às políticas institucionais e comunicação.

O Pró-reitor de Administração e Finanças (PRAF) é responsável por planejar, coordenar e supervisionar as atividades financeiros, patrimoniais e de infraestrutura da universidade. Suas atribuições incluem gerenciar o orçamento institucional, supervisionar as aquisições e contratos e administrar recursos humanos e financeiros, ou seja, gerencia a alocação de recursos e engajamento com as partes interessadas.

O Pró-reitor de Planejamento (PROPLAN) é responsável pelo planejamento estratégico da instituição, pela coordenação de equipes multidisciplinares, visando o diagnóstico, a análise e a propositura de melhorias na definição de objetivos e procedimentos, englobando a elaboração de planos de desenvolvimento institucional e o monitoramento e avaliação de projetos e programas.

Os Diretores de Campus administram e representam o campus em suas atividades acadêmicas e administrativas, garantindo o cumprimento das políticas institucionais. Suas responsabilidades incluem o gerenciamento de recursos humanos e materiais do campus, a implementação de diretrizes acadêmicas e administrativas e o fomento e integração entre os cursos e setores do campus.

A Controladoria Interna supervisiona e avalia os controles internos da universidade, garantindo o cumprimento das normas e a eficiência dos processos. Suas atribuições incluem o monitoramento da execução orçamentária e financeira, a avaliação dos processos administrativos e operacionais e a emissão de relatórios e pareceres sobre a gestão institucional.

A Diretoria de Compras gerencia os processos de aquisição de bens e serviços, garantindo a conformidade com as legislações vigentes e a eficiências nas aquisições. Inclui-se, em suas responsabilidades, o planejamento e execução de processos licitatórios, a

negociação com fornecedores e a garantia da qualidade e economicidade nas compras, sendo essencial para garantir que as aquisições sigam práticas de conformidade e integridade.

A Auditoria Interna realiza avaliações independentes dos processos e controles da universidade, aprimorando a governança e a gestão de riscos, por meio da elaboração e execução do plano anual de auditorias, da avaliação da eficácia dos controles internos e na recomendação de melhorias dos processos institucionais. O setor é responsável por assessorar os Conselheiros Superiores, a Reitoria, os Campi e o HUOP, com a finalidade de examinar, de forma antecipada, concomitante ou posterior, atos e fatos administrativos da IES.

A Ouvidoria atua como canal de comunicação entre a comunidade acadêmica e a administração, recebendo sugestões, reclamações e denúncias e, promovendo a transparência institucional. Suas atribuições incluem o atendimento e encaminhamento das demandas da comunidade, o acompanhamento e resoluções das manifestações via canal de denúncias e sugestão de melhorias com base nas demandas recebidas, além da promoção da transparência institucional e o estímulo da participação social. Além de administrar o canal de denúncias, o setor tem como missão garantir a proteção aos denunciantes e promover um ambiente ético.

A Corregedoria é responsável pela apuração das infrações disciplinares e éticas, garantindo o cumprimento do Código de Ética e Disciplinar. No rol de responsabilidades da corregedoria, encontra-se a investigação de atos administrativos irregulares, exame de denúncias relacionadas a condutas inadequadas, por meio da instauração e condução de processos administrativos e disciplinares, além de recomendar de medidas corretivas e preventivas e o acompanhamento da execução das recomendações feitas pela Ouvidoria.

Assim, a triangulação de dados foi adotada como estratégia de análise, combinando informações provenientes das entrevistas, por meio de análise de conteúdo, com análise documental, incluindo relatórios, manuais, regulamentos internos e observações das práticas institucionais publicizadas. Para Bardin (2016), a análise de conteúdo, constitui-se de técnicas de análise de comunicação, com a finalidade de obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Ainda, a triangulação permite aumentar a confiabilidade dos resultados, ao comparar dados de diferentes fontes e métodos, garantindo uma visão mais completa do fenômeno estudado (Denzin, 2012).

Por fim, os dados coletados nas entrevistas resultaram em 142 páginas de transcrições, que foram submetidas à análise por meio do *software Iramuteq*, ferramenta que permite o

tratamento de dados textuais em grande volume, de maneira eficiente, sendo relevante para análises qualitativas de entrevistas e análise de conteúdo.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme disposto no art. 1º, da Resolução nº 032/1996 do Conselho Universitário (COU), a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) foi autorizada pela Lei Estadual nº 8.680/1987, instituída pelo Decreto nº 2.352/1988, transformada em autarquia pela Lei Estadual nº 9.663/1991, e reconhecida pela Portaria Ministerial nº 1.784-A/1994. Portanto é entidade autárquica estadual, dotada de personalidade jurídica de direito público, com sede e foro na cidade de Cascavel//PR. Possui patrimônio e receita próprios, é vinculada à Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, nos termos das Leis Estaduais nº 9.896/1992 e nº 11.066/1995; goza de autonomia didático científica, administrativa e disciplinar, incluindo a gestão financeira e patrimonial, regendo-se por seu Estatuto, pelo Regimento Geral e pelas resoluções de seus Conselhos Superiores, em observância à legislação federal e estadual.

A Unioeste é uma universidade pública regional multicampi, nos termos do art. 3º Resolução nº 032/1996 (COU). Sua estrutura é composta por cinco Campi, que estão localizados em diversas cidades, da Reitoria, do Hospital Universitário do Oeste do Paraná (HUOP) e das unidades universitárias, denominadas Centros. Seu foco é promover o ensino, a pesquisa, e a extensão, contribuindo para o desenvolvimento regional. Tem como missão, sistematizar e socializar o conhecimento, contribuir com o desenvolvimento humano, científico, tecnológico e regional, e comprometer-se com a justiça, a democracia, a cidadania e a responsabilidade social. Sua visão é ser referência como universidade pública na produção e socialização do conhecimento, comprometendo-se com a formação de profissionais para atuar com base em princípios éticos para o exercício da cidadania (Unioeste, 2020).

A administração da instituição é composta por quatro órgãos: (I) Órgãos da Administração Superior, que subdivide-se em órgãos deliberativos e executivos. A instância deliberativa é formada pelos Conselhos Universitário (COU) e Conselho de Ensino pesquisa e Extensão (CEPE). Enquanto a instância executiva é formada pela Reitoria; (II) Órgãos da Administração Intermediária, formado pelo Conselho Departamental, Diretoria de Centro e Diretoria Administrativa de Campus; (III) Órgãos da Administração Básica, formada pelos departamentos e colegiados de curso e, (IV) Órgãos de Apoio ou Suplementares, nos termos

do art. 5º, da Resolução nº 032/1996 (COU). Cabe aos órgãos deliberativos superiores, a deliberação sobre as políticas institucionais, sendo o COU, órgão máximo deliberativo e normativo em matéria de política universitária. O COU é constituído pelo Reitor, Vice-Reitor, Diretores Administrativos, um representante docente de cada Campus, um representante técnico-administrativo de cada Campus, escolhido na forma da lei, um representante discente no limite máximo legalmente permitido, e no mínimo, um por Campus, por três representantes da comunidade regional e um estadual, conforme disposto no art. 6º, incisos I e seguintes, da Resolução nº 032/1996 (COU).

Em relação ao Programa de *Compliance*, a universidade possui um Sistema de Controle Interno, Integridade e *Compliance*, similar ao NIC da CGE. A área de Integridade e *Compliance* da IES, tem como objetivo promover a integridade institucional por meio do mapeamento e mitigação de riscos, além da promoção da ética e probidade. Foi criada em abril de 2022, com a nomeação da Agente de *Compliance*, por meio da Portaria nº 1101/2022 (GRE). Essa área é responsável pela implementação e acompanhamento do Programa de Integridade e *Compliance*, integrando e interagindo com as demais áreas do Sistema de Controle Interno. Sua missão é apoiar os objetivos institucionais de forma íntegra, consolidando uma cultura de ética e probidade (Unioeste, 2024). São sete os principais objetivos da área, incluindo:

- Propor e apoiar a construção de diretrizes para prevenir irregularidades e ilegalidades;
- Apoiar o uso dessas diretrizes;
- Implementar e monitorar o Programa de Integridade e *Compliance*;
- Prevenir, detectar e mitigar riscos;
- Gerir ações de integridade e *Compliance*;
- Contribuir para consolidar uma cultura ética na universidade;
- Apoiar o Controle Interno em suas funções.

3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

O constructo da pesquisa está relacionado ao nível de maturidade dos Programas de *Compliance*, mas para ser operacionalizado foi utilizado indicadores mensuráveis com o objetivo de medir o nível de maturidade do Programa de *Compliance*, adiante relacionados:

- a) Existência de políticas e procedimentos formais de *Compliance*;
- b) Implementação de treinamentos periódicos sobre *Compliance* para os agentes universitários e terceiros;
- c) Estabelecimento/Existência de um código de conduta e ética organizacional;
- d) Monitoramento e análise regular de riscos de *Compliance* (gestão de riscos);
- e) Existência de política e procedimentos;
- f) Existência de canais de denúncia para relatar violações de *Compliance*;
- g) Realização de auditorias internas e/ou externas para avaliar a conformidade com normas e regulamentos;
- h) “*Ton on the top*”, Comprometimento da Alta Administração;
- i) Inexistência de *bluewhasing* (*Compliance* de fachada).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Programa de Integridade e *Compliance* da Unioeste foi criado em 2022, com a regulamentação do Sistema de Controle, Integridade e *Compliance*. A análise do nível de atualização do Programa de *Compliance* da UNIOESTE foi conduzida a partir da triangulação de dados obtidos por meio das entrevistas, análise documental e análise textual, com o uso do *software Iramuteq*. Cada pilar foi analisado considerando os seguintes critérios:

- Evidências das entrevistas, por meio de percepções e depoimentos dos servidores entrevistados;
- Análise documental institucional;
- Resultados obtidos no *Iramuteq*, com destaque para a frequência de palavras, categorização e temas recorrentes.

4.1 Suporte da Alta Administração

A alta administração demonstra apoio formal ao Programa de *Compliance*, com envolvimento ativo na definição de diretrizes, realização de reuniões e coordenação de ações estratégicas para sua implementação. Nesse sentido, destacam-se os trechos das entrevistas, quanto à evidencia de apoio da alta gestão, demonstrando a existência do suporte.

“A alta gestão incentivou a execução e coordenou os trabalhos no sentido de identificar os responsáveis pelas ações para mitigar os riscos.” (Entrevista 1).

Há também o envolvimento da Alta Administração em revisões periódicas e alocação de recursos.

“A alta gestão participa validando e discutindo todas as etapas do programa, desde o mapeamento dos riscos até a aprovação das medidas de mitigação.” (Entrevista 5).

“Há um discurso favorável da reitoria em relação ao compliance, mas sentimos falta de uma participação mais ativa nas revisões e monitoramento das políticas.” (Entrevista 3).

“A nossa administração, principalmente do professor Alexandre, junto com o professor Gilmar, teve reuniões com os diretores de campus, os pró-reitores, justamente para a implantação do programa de compliance.” (Entrevista 2).

Quanto à existência de um orçamento específico para a área de *compliance*, constatou-se a ausência de orçamento próprio ao setor, mas há orçamento por unidade.

“A universidade trabalha com um sistema de orçamento por unidade. Então, cada unidade tem autonomia para administrar seu orçamento, e a reitoria tem essa mesma flexibilidade. Se houver necessidade de investimento em compliance, a reitoria pode direcionar recursos conforme necessário. Mas, não há uma rubrica fixa para compliance como ocorre em outros órgãos públicos” (Entrevistado 3).

“Não existe um orçamento específico para o compliance ou para as estruturas que formam o sistema, né? Então, hoje isso fica muito a cargo da alta administração da universidade. Tanto que nós, nos campi, fazemos nossa programação financeira, e isso não aparece para nós. É uma despesa que é absorvida pela administração central” (Entrevistado 4).

Em relação à autonomia do setor de *compliance* para atuar, percebe-se o acesso livre do Sistema de Controles Internos, Integridade e Compliance (SCIIC), com Alta Administração.

“A nossa agente de compliance tem autonomia para desenvolver o trabalho. A alta gestão sempre está dialogando com a agente de compliance.” (Entrevista 1).

“A reitoria tem se mostrado aberta ao programa, mas sentimos que a execução ainda depende de nós.” (Entrevistado 3).

Além disso, mantém canal aberto para *Report* com a alta gestão: *“Não existe uma frequência estabelecida, né? Acontece conforme a necessidade de cada setor. Tem setores que demandam conversas mais frequentes, outros menos frequentes. Mas há um canal de*

comunicação direto e aberto com a gestão." (Entrevista 7). Também, percebeu-se a presença de autonomia de atuação do NIC, uma vez que se reportam exclusivamente ao Reitor.

"Todas as áreas aqui, seja Compliance, seja Auditoria, seja o Controle Interno, Transparência, Ouvidoria e Corregedoria, se reportam ao Reitor." (Entrevista 7).

Assim, evidencia-se que a alta administração está ativamente envolvida na implementação do programa, garantindo suporte formal, promovendo reuniões estratégicas e coordenando ações para mitigar riscos. Além disso, há um diálogo frequente entre os gestores e a equipe de *compliance*, demonstrando comprometimento institucional. No entanto, ainda há desafios na disseminação da cultura de *compliance* dentro da organização, especialmente na adoção uniforme das diretrizes pelos diferentes setores.

Os dados evidenciam que a Alta Administração participa da revisão estratégica e da aprovação das diretrizes do Programa de *Compliance*, atendendo aos arts. 5º e 8º, do Decreto Estadual 2.902/2019.

"A validação das informações, a aprovação do plano de integridade, isso sim, conforme a resolução da CGE, pressupõe gestão e envolve o reitor, mas a aprovação final acontece no COU." (Entrevista 5).

Mas, apesar da Alta Administração estimular a condução do programa, sua participação em treinamentos é limitada, conforme apontado pelos entrevistados:

"A alta administração participa da revisão estratégica e da aprovação das diretrizes do Programa de Compliance, mas sua participação em treinamentos é limitada." (Entrevista 3).

"A capacitação sobre compliance ocorre mais por demanda individual do que por um planejamento institucional estruturado." (Entrevistado 5).

"No último ano, não participei de treinamentos específicos sobre compliance, apenas reuniões de orientação." (Entrevistado 3).

A aprovação das políticas de *compliance* ocorre nas instâncias superiores, mas o acompanhamento não é estruturado. Recomenda-se, maior envolvimento dos gestores em treinamentos e monitoramento contínuo da implementação das diretrizes do *compliance*, garantindo adesão institucional completa.

"Há um discurso favorável da reitoria em relação ao compliance, mas sentimos falta de uma participação mais ativa nas revisões e monitoramento das políticas." (Entrevista 3).

Conclui-se, que a Alta Administração demonstra comprometimento formal com o programa, mas precisa fortalecer a participação ativa em treinamentos e supervisão contínua.

A aprovação das políticas de *compliance* ocorre nas instâncias superiores, mas o acompanhamento não é estruturado. Recomenda-se maior envolvimento dos gestores em treinamentos e monitoramento contínuo da implementação das diretrizes do *compliance*, garantindo adesão institucional completa.

Nesse sentido, destaca-se que o Decreto Estadual 2.902/2019 exige um comprometimento efetivo da alta administração. Embora haja normativas institucionais sobre integridade e *compliance*, evidenciou-se um lacuna na implementação prática e no acompanhamento, evidenciado na Tabela 7.

Tabela 7

Nível de Maturidade Pilar SAA.

Crítério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
Comprometimento da Alta Administração	A Alta Administração participa de reuniões periódicas sobre <i>compliance</i> e há destinação de recursos ao programa.	4 (Avançado)
Tomada de decisão estratégica	As decisões sobre cumprimento estão incluídas na agenda estratégica da instituição.	4 (Avançado)
Acompanhamento e supervisão	Há reuniões formais de acompanhamento do <i>compliance</i> , mas sem uma periodicidade fixa.	4 (Avançado)
Engajamento e participação	O nível de envolvimento da administração é crescente, mas não há um compromisso explícito com a governança contínua do programa.	3 (Intermediário)
Comunicação e transparência	O comprometimento da Alta Administração é visível, mas ainda precisa ser melhor comunicado para os servidores.	3 (Intermediário)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Portanto, depreende-se da análise das entrevista a existência do comprometimento, engajamento e envolvimento da Alta Administração, suficiência de recursos financeiros, porém sem uma formalização no monitoramento das ações de *compliance* e baixa adesão aos treinamentos. A análise dos dados aponta para o nível de maturidade (3,6 – entre intermediário e avançado).

Nesse cenário, o estudo de Grego (2021), sobre a percepção do Programa de *Compliance* do Paraná, demonstrou comprometimento parcial da Alta Administração, o que corrobora com nossos achados na UNIOESTE, onde foi identificado um envolvimento intermediário dos gestores. Cunha (2024) aponta que a Controladoria Geral do Distrito Federal (CGE/DF) tem avaliado os Programas de *Compliance*, evidenciando a necessidade de um compromisso mais robusto da alta gestão para garantir a efetividade dos programas.

Molina Prada (2017) ressalta que as contratações públicas na União Europeia, passaram a exigir Programas de *Compliance* como um requisito essencial, evidenciando a necessidade de um modelo mais robusto de governança corporativa.

4.2 Avaliação de Riscos

O riscos da instituição foram mapeados recentemente, tendo o término do mapeamento no final de 2024, com plano de ação para mitigação dos riscos elaborado, com expectativa de início da execução no ano de 2025. Portanto, a análise desse pilar, baseou-se exclusivamente nos dados coletados nas entrevistas. Uma vez que, foi informado que a universidade mapeou os riscos e elaborou o plano de ação. Mas, como na época das entrevistas, o plano de ação aguardava aprovação, não foi possível coletar dados dos principais riscos mapeados e consequentemente, do plano de ação, ante a limitação da publicitação à época. Nesse sentido, os entrevistados 5 e 9 apontam:

"A matriz de riscos existe, mas nem sempre é atualizada conforme novas ameaças surgem" (Entrevista 5). *"Ainda não temos um mapeamento completo dos riscos operacionais de compliance"* (Entrevista 9). *"Temos a matriz de riscos, mas nem sempre conseguimos revisar todos os pontos com a frequência necessária."* (Entrevista 7).

A matriz de riscos foi elaborada coletando dados em observância parcial aos preceitos do art. 4, inciso II, § 1º, do Decreto Estadual 2.902/2019.

"A matriz de riscos foi desenvolvida com base em entrevistas e consulta eletrônica. Foram coletadas informações diretamente dos servidores para identificar riscos relevantes" (Entrevista 7). No entanto, a agente de *compliance* não foi entrevistada, conforme aponta o decreto. A servidora efetuou as entrevistas, mas não foi formalmente entrevistada.

"A matriz de riscos foi construída por meio de formulários e entrevistas realizadas com os servidores" (Entrevista 3). *"Eu, como agente de compliance, não fui entrevistada. Mas, a minha percepção enquanto agente é que isso deveria ter ocorrido. Na metodologia utilizada, o levantamento dos riscos foi feito em dupla, ou seja, sempre com um agente de compliance da universidade e um agente de compliance da CGE. Mas as entrevistas em si foram conduzidas com base nos dados internos da instituição, sem a minha participação direta".* *"Foram coletadas informações diretamente dos servidores para identificar riscos relevantes"* (Entrevista 7).

Ressalta-se, que a presente pesquisa não teve acesso a quantificação e qualificação dos riscos mapeados. Estudos elaborados sobre o mapeamento de riscos, em contexto de universidades públicas (Medeiros, Trombini & Santos Júnior, 2020), analisaram a gestão de riscos como instrumento de integração e estratégia de processos operacionais, na Universidade Federal do Tocantis (UFT/TO). O estudo mapeou 64 riscos estratégicos, dos quais 43 foram considerados de alto impacto.

Da mesma forma que a Unioeste, no estudo realizado na UFT/TO, a coleta de dados para elaboração da matriz de riscos, deu-se através de questionários aplicados junto aos servidores. Porém, diferindo-se na estratégia de coleta das informações. Para identificar os riscos, a UFT/TO, dividiu os riscos em dois grupo, sendo riscos estratégicos e riscos operacionais. Para identificar os riscos estratégicos, foram entrevistados Pró-reitores, Diretores, Superintendentes, Diretores de Campus universitários e a equipe de auditoria. Os riscos operacionais foram identificados, por meio de questionários aplicados junto aos gestores das unidades e responsáveis pelos processos administrativos da instituição e do mapeamento dos processos dentro de cada unidade administrativa. Além disso a instituição designou um gerente de processo para monitorar e controlar cada risco operacional, registrando as ações em documentos específicos. Na Unioeste, a Agente de *Compliance* exercerá esse monitoramento.

Ao pesquisar os aspectos da gestão de riscos da Universidade Federal do Ceará (Chaves & dos Santos Cavalcante, 2021), identificaram a utilização do Método Mosler para identificação e análise de riscos. Na Unioeste, as entrevistas não apontaram para o uso de alguma ferramenta ou método, no processo de mapeamento e análise dos riscos.

"O mapeamento de risco é algo recente e decorrente desse mapeamento vem um plano de ação para mitigação e até eliminação de certos riscos." (Entrevista 3).

"Os riscos já foram aprovados e apresentados para a alta gestão. A validação ocorreu com base na análise do impacto para a gestão" (Entrevistado 5).

Assim, as transcrições revelam a existência de um mapeamento de riscos e de estrutura de gestão de riscos. Mas, sem periodicidade na atualização e integração com as diferentes áreas da universidade. A matriz de riscos não apresenta um histórico de revisão periódica, em razão da conclusão do mapeamento ter ocorrido no segundo semestre de 2024. Ainda, o Plano de Ação para mitigação dos riscos passará a ser executado em 2025, e há falta de integração entre os setores para comunicação de riscos emergentes, consequentemente o monitoramento dos riscos ainda não está integrado a todos os setores operacionais.

“Temos uma matriz de riscos, mas nem sempre conseguimos revisar todos os pontos com a frequência necessária” (Entrevistado 7). “Existe uma matriz de riscos, mas nem sempre é atualizada conforme novas ameaças surgem” (Entrevistado 5). “Ainda não temos um mapeamento completo dos riscos operacionais de compliance” (Entrevistado 9).

Portanto, em razão da inexistência de histórico de riscos na UNIOESTE, o Método de Mosler poderá ser uma ferramenta útil, pois sinteticamente é uma ferramenta qualitativa utilizada para identificar e avaliar riscos, especialmente em contextos onde há escassez de dados históricos, similar ao caso da UFC/CE. Este método, baseia-se em critérios específicos para mensurar a magnitude e a probabilidade dos riscos, permitindo uma análise estruturada e sistemática (Chaves & dos Santos Cavalcante, 2021).

Segundo Araújo e Callado (2022), a gestão de riscos no setor público deve estar integrada à estratégia institucional e atenta à cultura organizacional, enfrentando desafios como a fragmentação de iniciativas, a ausência de alinhamento entre áreas e a limitada compreensão dos gestores quanto ao papel estratégico da avaliação de riscos. No estudo de (Araújo & Callado, 2022), a experiência da UFPB evidenciou que, apesar de avanços formais, a maturidade da prática depende do envolvimento da alta gestão, da difusão da missão institucional e da capacitação contínua dos servidores, elementos também observados no caso da Unioeste, conforme evidenciado nesta pesquisa.

Por fim, concluiu-se que a universidade não tem processo estruturado de revisão periódica e automação da gestão dos riscos identificados, mas com plano de ação em elaboração. *“Os riscos já foram aprovados e apresentados para a alta gestão. A validação ocorreu com base na análise do impacto para a gestão.” (Entrevistado 5). “O mapeamento de risco é algo recente e decorrente desse mapeamento vem um plano de ação para mitigação e até eliminação de certos riscos.” (Entrevistado 3).* A maturidade do Pilar Avaliação de Riscos, encontra-se sintetizada na Tabela 8.

Tabela 8

Nível de Maturidade Pilar AR

Critério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
Metodologia e Procedimentos	A universidade possui uma matriz de riscos, mas é recente e sem atualizações regulares.	2 (Básico)
Frequência de atualização	O mapeamento de riscos foi realizado recentemente, mas ainda não há um processo estruturado de revisão periódica.	2 (Básico)
Mitigação e resposta aos riscos	Existem planos de ação para mitigação, mas não há um histórico consolidado de execução, pois foi formulado em 2024,	3 (Intermediário)
Monitoramento e controle	O monitoramento de riscos ainda não está	2 (Básico)

contínuo	plenamente integrado aos setores operacionais.
Engajamento da equipe na avaliação de riscos	O levantamento dos riscos foi conduzido sem a participação direta de todos os agentes de <i>compliance</i> . 3 (Intermediário)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em complemento aos conteúdos das entrevistas, no *Iramuteq* o termos mais frequentes relativos ao pilar identificados foram "risco", "avaliação", "falhas", "prevenção". Portanto, a avaliação da maturidade do Pilar Avaliação de Riscos aponta para o nível 2.4, considerado básico. Apesar de existir uma matriz de riscos, o monitoramento e atualização não são regulares e o plano de trabalho para mitigação dos riscos passará a ser executado em 2025.

A literatura aponta que a avaliação contínua dos riscos de *compliance* deve considerar não apenas os fatores financeiros, mas também os riscos operacionais e reputacionais. Quanto à implementação de gestão de riscos em instituições públicas, o estudo de Araújo (2024), avaliou a matriz de riscos com base na ISO 31000 e no COSO-ERM, isso demonstra que a UNIOESTE poderá adotar práticas semelhantes para fortalecer seu Programa de *Compliance*, no que tange o Pilar Avaliação de riscos, para alinhar às boas práticas internacionais (Martin, 2020). Assim, como o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), orienta-se para os modelos de Gestão de Riscos baseados o COSO-IC - COSO I, e COSOERM – COSO II (Martin, 2020).

Ainda, a segunda edição da ISO 31010 (ABNT, 2021), fornece orientações sobre a seleção e aplicação técnica para a condução do processo de avaliação de riscos, descrevendo as vantagens e desvantagens das diferentes técnicas que podem ser usadas em cada etapa do processo de gestão de riscos, estabelecida na ISO 31000 (ABNT, 2018), bem como o processo a ser seguido ao avaliar riscos, desde a definição do escopo até a comunicação dos resultados da avaliação. Entre as técnicas destacada na normas estão o *brainstorming*, a Análise de Modos de Falha e Efeitos (FMEA), a Análise de Árvore de Falhas (FTA) e a Análise *Bow-Tie*.

A universidade pesquisada por (Medeiros, Trombini & Santo Júnior, 2020), implantou a gestão de riscos em 2016, com o objetivo de fomentar a cultura de monitoramento e a produção de informações relevantes para o processo decisório. Esse processo foi uma iniciativa da alta gestão, através da Pró-reitoria de avaliação e planejamento, com apoio de órgãos de assessoria, à exemplo, a auditoria interna. A universidade investigada utilizou a análise de SWOT, para descrever os pontos chaves e críticos, do ambiente interno e externo. Levantado os pontos e estabelecida a matriz de responsabilidades, a universidade alinhou os

pontos construídos no plano de ação, de forma a estar presente no Planejamento Estratégico da instituição, a fim de alinhar os cenários internos e externos à missão, visão e valores institucionais (Medeiros, Trombini & Santos Júnior, 2020).

Logo, alinhar a gestão de riscos à estratégia institucional, pode ser adotado pela Unioeste. A adoção de práticas de gestão de riscos em universidades públicas, fortalece a governança e o controle interno, garantindo que políticas e ações sejam efetivas, eficazes e eficientes. Em face da natureza multidisciplinar da prática, o processo preferencialmente deve ser conduzido coletivamente por meio de oficinas de trabalho e por indivíduos que conheçam o processo de gestão de riscos (TCU, 2020).

Ainda, o estudo "Gestão de Riscos como Instrumento de Integração entre a Estratégia e os Processos Operacionais: o caso de uma universidade pública" (Medeiros, Trombini & Santos Júnior, 2020) apresenta uma metodologia estruturada para implementar a gestão estratégica de riscos em uma universidade pública. Seus resultados podem contribuir para o pilar de avaliação de riscos da UNIOESTE, considerando que a instituição passará para a fase de execução do plano de ação. O modelo destacado por Medeiros, Trombini & Santos Júnior (2020), pode ser aplicado na UNIOESTE, para garantir que a execução do plano de ação seja baseado em uma análise sistemática de riscos, priorizando aqueles que podem comprometer a estratégia institucional. Da mesma forma, o Método Mosler apontado por (Chaves & dos Santos Cavalcante, 2021), ao pesquisar os aspectos da gestão de riscos da Universidade Federal do Ceará (UFC/CE), poderá contribuir para o fortalecimento do pilar, na Unioeste.

O estudo de (Gesser, Cardoso, Cário & de Melo, 2023), realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, demonstra a importância estratégica da avaliação de riscos à integridade como componente essencial de programas de integridade no setor público. A instituição elaborou um mapa de riscos com base nos macroprocessos acadêmicos e administrativos, definindo planos de resposta conforme o nível de risco. Contudo, o levantamento também revelou que cerca de 40% das práticas recomendadas pela CGU não foram atendidas, o que indica a necessidade de fortalecimento institucional e de maior internalização da cultura de integridade. Tal achado corrobora os resultados identificados na Unioeste, especialmente quanto à ausência de práticas sistematizadas de monitoramento contínuo e à baixa integração entre planejamento estratégico e gestão de riscos.

4.3 Código de Ética e Conduta

A universidade possui um Código de Ética e Disciplinar (CED) atualizado pela Resolução nº 086/2024(COU), o documento inovou incluindo no arcabouço a operacionalização dos processos disciplinar da instituição, com a inclusão da mediação e da conciliação, além do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Essa inclusão vislumbrou o aprimoramento das relações interpessoais, favorecendo o diálogo, os esclarecimentos de fatos, conforme Resolução nº 099 (Unioeste, 2023).

O documento foi atualizado e comunicado a todos os servidores. Também, foi entregue impresso e nominal, para alguns cargos e, disponibilizado de forma digital na página instituição.

“O código de ética foi atualizado e distribuído digitalmente e impresso para os servidores.” (Entrevista 8). “O código de ética foi impresso e distribuído aos servidores, especialmente aos gestores.” (Entrevista 9). “O código foi entregue personalizado para cargos de chefia e disponibilizado online para todos os servidores.” (Entrevistado 4). “Nosso setor participou da revisão da parte referente a licitações e contratos, garantindo alinhamento com a nova legislação.” (Entrevista10).

Foi efetuado o *download* do código na página da universidade, Figura 11, para leitura e averiguação se atende os requisitos mínimos previstos na Seção VI – Da elaboração do Código de Ética e Conduta, do Decreto Estadual 2.902/2019:



Figura 11. Evidência do Código de Ética e Disciplinar Digital.

Fonte: Unioeste (2025).

Na Seção IV do Decreto 2.902/2019, o art. 15, inciso “I” e seguintes, determina que o Código de Ética e Conduta deve conter, no mínimo, os seguintes pontos: (I) atendimento à

legislação; (II) padrões de integridade, ética e probidade; (III) imagem da instituição; (IV) conflito de interesses; (V) profissionalismo na prestação do serviço público; (VI) relação com terceiros; (VII) segurança da informação e proteção de dados; (VIII) conduta e comportamento do servidor público; (IX) dever de confidencialidade das informações; (X) combate à corrupção, fraudes e subornos e (XI) assédio moral e sexual; (XII) atos discriminatórios.

Após a leitura do instrumento, percebeu-se que o CED da instituição aborda vários aspectos da seção supramencionada, porém, algumas áreas carecem de alinhamento com o decreto, ou seja, o CED da Unioeste (Resolução nº 099/2023-COU e alterado pela nº 086/2024-COU) está em conformidade com os arts. 15 e 16, do Decreto Estadual nº 2.902/2019, que regulamenta os requisitos mínimos para um Código de Ética e Conduta no âmbito do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná. A Tabela 9 evidencia os pontos em conformidade com o decreto.

Tabela 9

Aspectos do CED em conformidade com Decreto Estadual nº 2.902/2019

Item do art. 15 do Decreto nº 2.902/2019	Presente no CEC da Unioeste	Observações
I - Atendimento à legislação	✓	Disposto explicitamente no art. 10, inc. III e diversos trechos.
II - Padrões de integridade, ética e probidade	✓	Reiterado nos princípios do art. 2º, incs. I e II
III - Imagem da instituição	✓	Art. 10, inc. VI e art. 2º, inc. I.
IV - Conflito de interesses	✓	Implícito nos deveres e princípios éticos.
V - Profissionalismo na prestação do serviço público	✓	Art. 10, inc. IV e princípios do art. 2º.
VI - Relação com terceiros	✓	Inclui regras específicas para contratados (Título IV).
VII - Segurança da informação e proteção de dados	✓	Art. 10, inc. III e V.
VIII - Conduta e comportamento do servidor público	✓	Todo o Capítulo II do Título III.
IX - Dever de confidencialidade das informações e discrição do servidor público	✓	Art. 10, inc. V e art. 11, inc. XXVIII.
X - Combate à corrupção, práticas ilícitas, lavagem de dinheiro, fraudes, subornos e desvios	✓	Art. 11, incisos XXVII a XXXVI.
XI - Assédio moral e sexual	✓	Art. 11, incisos XL e XLI.
XII - Atos discriminatórios	✓	Art. 11, inc. XXV.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Apesar do CED da instituição observar aspectos gerais do art. 15, alguns pontos carecem de alinhamento explícito com a norma estadual, conforme disposto na Tabela 10.

Tabela 10

Aspectos do CED carentes de ajustes

Critério Art. 15 Decreto 2.902/2019	Descrição CED
IV - Conflito de interesses	O Código menciona aspectos éticos, mas não detalha como identificar e mitigar conflitos de interesse.
VI - Relação com terceiros	Embora o Código cite as Licitações e Contratos, pode incluir diretrizes específicas sobre conformidade com fornecedores e prestadores de serviço.
X - Combate à corrupção, fraudes e subornos	O Código menciona considerações para condutas ilícitas, mas não detalha mecanismos preventivos para evitar fraudes e corrupção, como auditorias internas, due diligence e canais de denúncia de seguros

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação aos inciso “*VII - segurança da informação e proteção de dados*”, o CED da instituição menciona no art. 10, incisos III e V, a segurança da informação e proteção de dados, principalmente no que diz respeito à confidencialidade e sigilo de informações. No entanto, não há um detalhamento robusto de medidas específicas para proteção de dados pessoais, o que pode ser um ponto de atenção.

O código reforça o dever dos servidores em manter o sigilo das informações institucionais e seguir as normas de proteção de dados. Também menciona a proteção de dados pessoais e a conformidade com a legislação aplicável, incluindo a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei 13.709/2018. Mas, há falta de diretrizes específicas sobre tratamento de dados pessoais, ou seja, o código não detalha como os servidores devem tratar, armazenar e compartilhar dados confidenciais, o que pode gerar lacunas na proteção de informações confidenciais. Não há previsão expressa sobre consequências disciplinares para vazamento ou uso indevido de dados. E ainda, não há diretrizes claras sobre o acesso à informação, uma vez que o Decreto 2.902/2019 exige que o Código de Ética regule explicitamente o acesso e o tratamento de informações sensíveis, o que não é claramente abordado no documento da universidade.

Destaca-se, que o documento apesar de desenvolvido e atualizado não possui uma versão em outros idiomas, mesmo a versão virtual, está disponibilizada somente em português. Portanto, o CED está formalizado, atendendo o disposto no arts. 4, 15 e 16, mas carente de alinhamentos explícitos, citados na Tabela 10. Quanto à efetividade do instrumento, Teixeira (2021) aponta que um código de ética eficaz deve ser acessível, incluído na cultura organizacional e contar com avaliações claras para análise, a LAC exige que as

organizações tenham mecanismos internos de integridade e que os códigos de ética devem estar alinhados com esses princípios.

Clamer (2018) destaca que um código de ética bem estruturado serve como base para um programa de conformidade eficaz. O DOJ (Departamento de Justiça dos EUA) e a SEC (Comissão de Valores Mobiliários dos EUA) recomendam que o código de conduta seja claro, conciso e acessível a todos os funcionários, além de atualizado periodicamente para refletir sobre as mudanças no ambiente de organizacional.

Outro ponto relevante quanto ao Pilar Código de Ética e Conduta é a baixa adesão aos treinamentos, conforme destacado na entrevista 2: *"Os servidores têm conhecimento do código, mas poucos participam das ações de capacitação sobre ele."* Outro ponto relevante estacado nas entrevista *"O código existe e está disponível, mas muitos servidores não se preocupam em consultá-lo."* (Entrevistado 2). *"Treinamentos obrigatórios foram realizados, como seminários e palestras sobre o Código de Ética e Compliance, mas a adesão dos servidores foi baixa "* (Entrevista 5). *"Realizamos reuniões e capacitações, mas a adesão dos servidores ainda é baixa. O sindicato e a controladoria promoveram treinamentos sobre assédio e conduta ética, mas poucos participaram "* (Entrevista 4). *"Foi criado um evento para apresentação e discussão do novo código. Eu não pude participar presencialmente, mas recebi a cópia posteriormente "* (Entrevista 6).

Os relatos das entrevistas demonstram que o Código de Ética foi distribuído e divulgado, mas a participação dos servidores nos treinamentos é baixa. Isso impacta a internalização dos princípios éticos e pode comprometer a aplicação efetiva das diretrizes de *compliance*.

Assim, a análise documental do CED, da decreto estadual, e transcrição das entrevistas, evidenciam que o CED da Unioeste está bem estruturado, mas carece de ações efetivas para disseminação entre a comunidade acadêmica. As entrevistas evidenciam a falta de treinamentos regular para reforçar a importância do código.

Giestosa, Silva, Neves, da Costa Santos, Ferreira, Antunes e Ceolin (2023) reforçam que a cultura ética nas organizações deve ser promovida através da comunicação e treinamento contínuo sobre o código de ética. O estudo de Giestosa *et al.* (2023) inclui recomendações do TCU (2020), para que as empresas internalizem o código por meio de eventos, treinamentos e conscientização, pois o sucesso organizacional depende de sua cultura ética e valores.

Em relação a condução de avaliações formais para medir a abrangência do CED, nenhum entrevistado mencionou a existência de avaliação formal da aplicação do CED. No entanto, algumas entrevistas apontaram lacunas no monitoramento e treinamento, o que pode indicar a inexistência de um processo estruturado para avaliar a aplicação efetiva do instrumento. *"O código de ética foi atualizado e distribuído para todos os servidores. No entanto, não há uma estrutura clara para medir sua efetividade ou avaliar se os servidores, de fato, cumprindo com suas diretrizes"* (Entrevista 10). *"O código foi atualizado e aprovado recentemente, mas sentimos que falta um processo sistemático de avaliação sobre como ele está sendo aplicado na rotina dos servidores"* (Entrevista 2). *"Há iniciativas de treinamentos e reuniões sobre ética e conduta, mas a adesão ainda é baixa e não há indicadores concretos para medir a efetividade do código"* (Entrevista 4).

Portanto, não há mecanismo formal para monitorar a aplicação do CED. A universidade promoveu a atualização e distribuição do instrumento; realizou treinamentos pontuais, mas não estruturou um processo de avaliação contínua. Uma baixa adesão aos treinamentos pode indicar que os servidores não estão engajados com o CED.

O CED da instituição foi aprovado pelo Conselho Universitário (COU) por meio Resolução nº 099/2023-COU e houve a atualização por meio da Resolução nº 086/2024-COU, está disponível na página institucional, o que evidencia a aprovação em analogia ao disposto no art. 17, § único, do Decreto Estadual nº 2.902/2019: “O Código de Ética e Conduta deverá ser aprovado por ato do Chefe do Poder Executivo e publicado no sítio institucional de cada órgão e entidade e no Portal da Transparência do Estado”. A maturidade do pilar Código de Ética e Conduta (CED), encontra-se sintetizado na Tabela 11.

Tabela 11

Nível de Maturidade Pilar CED

Critério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
Existência do Código de Ética e Conduta	O código de ética está formalmente implementado, contendo diretrizes e normas de conduta dos servidores.	4 (Avançado)
Clareza e abrangência	O documento estabelece normas gerais, mas poderia ser mais detalhado em relação às responsabilidades individuais e medidas disciplinares.	3 (Intermediário)
Divulgação e Acesso	O código é acessível no site da universidade, mas a distribuição entre os servidores ainda pode ser melhorada, visto que o impresso foi distribuído somente para alguns cargos.	3 (Intermediário)
Aplicação e Monitoramento	Há mecanismos de avaliação do cumprimento do código, mas sem auditorias regulares ou acompanhamento contínuo.	3 (Intermediário)
Treinamento e Capacitação	Os treinamentos são ocasionais e não há uma	2 (Básico)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por fim, a análise textual do *Iramuteq* apontou para os termos mais frequentes em relação a este pilar, sendo "ética", "conduta", "capacitação" e "adesão". Conclui-se, que o nível de maturidade deste pilar resultou em 3/5, considerado intermediário, mas com desafios na disseminação.

Logo, a disseminação do código entre os servidores ainda pode ser ampliada, por meio da realização de treinamentos e avaliação da aderência, para fortalecer sua aplicação. Além disso, mecanismos de monitoramento precisam ser fortalecidos para garantir maior conformidade com as diretrizes do Decreto Estadual nº 2.902/2019, uma vez que o CED é ferramenta essencial de governança e sua implementação eficaz contribui para a mitigação de riscos e fortalecimento da cultura organizacional (IBGC, 2017).

4.4 Controles Internos

A universidade realiza auditorias periódicas, mas não há automação dos processos de controle interno, conforme disposto no art. 13, do Decreto 2.902/2019. "Temos processos bem definidos, mas ainda há dificuldades na rastreabilidade de algumas informações." (Entrevistado 5). Há revisões periódicas dos processos internos, mas sem automação para rastreabilidade efetiva. Algumas auditorias apontaram fragilidades na documentação e monitoramento de processos. Existe uma preocupação com o controle interno, mas faltam ações concretas para aumentar a eficiência. *"O controle interno tem apenas dois servidores e atua mais de forma reativa do que preventiva."* (Entrevista 7).

Cunha (2019) ressalta a importância dos controles internos como ferramenta para garantir a governança e minimizar riscos. Os controles internos são fundamentais para monitorar a conformidade e identificar irregularidades nas operações.

Os dados coletados nas entrevistas apontam que os controles internos possuem pouca capacidade operacional, sendo mais reativo do que proativo. *"Recebemos formulários da CGE e verificamos que nossos setores estão cumprindo a legislação. Caso necessário, solicitamos evidências para encaminhamento"* (Entrevista 6).

No entanto, há evidências de planejamento para melhorias: *“A PROPLAN tem como objetivo padronizar os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), criar manuais e fluxos de processos para melhorar a gestão interna e os controles internos ”* (Entrevista 3).

Alguns processos internos não estão atualizados, o que pode gerar riscos de conformidade: *“Temos instruções de serviço para os procedimentos de compras, mas sabemos que precisa ser atualizado devido a mudanças na lei ”* (Entrevista 10). *“O compliance centraliza as ações e monitora sua execução.*

Embora exista um Sistema de Controle Interno, Integridade e *Compliance*, ele não cobre todos os aspectos dos controles internos, especialmente os custos de mitigação e riscos: *“Existe um sistema de gestão para estruturar o acompanhamento das ações mitigadoras, mas há dificuldades em mensurar custos de algumas ações”* (Entrevista 4). Falta formalização e consolidação dos processos internos - *“Os processos ainda não são completamente padronizados. Estamos buscando estruturar melhor os fluxos de trabalho e integrar ações de compliance ”* (Entrevista 4).

A implementação de um sistema de monitoramento automatizado fortaleceria os controles internos e garantiria maior segurança institucional, em observância ao disposto no art. 13 do Decreto Estadual 2.902/2019. A robustez dos controles internos pode ser ampliada com ferramentas tecnológicas que melhorem a rastreabilidade e o monitoramento contínuo, conforme dispõe a ISO 37.301 (2021), a gestão da conformidade requer a automação e estruturação completa de *compliance*.

Ainda, conforme preceitua o Manual de Conformidade da (CGE/PR, 2020) é necessário haver um sistema de conformidade e um plano estruturado de auditorias de *compliance*. Ao consultar a página da universidade, não foi localizado o plano de trabalho da auditoria interna, somente dos demais setores que compõe o SCIIC, setor este que equivale ao NIC, na esfera estadual.

O Decreto Estadual nº 2.902/2019, exige que todo e qualquer procedimento de controle interno e de boas práticas seja documentado, registrado e arquivado. A universidade atende parcialmente essa exigência , conforme evidenciado pelos trechos abaixo:

“A auditoria interna trabalha com registros e planilhas para acompanhamento dos processos administrativos e financeiros ” (Entrevista 7). *“O monitoramento é feito por planilhas e documentos formais, mas não temos um sistema estruturado para isso”* (Entrevista 5).

A utilização de planilhas pode indicar falta de um sistema robusto de arquivamento e rastreabilidade dos controles internos, o que compromete a confiabilidade das informações. O uso de planilhas confirma a ausência de um sistema de controles e monitoramento contínuo, resultando em uma abordagem fragmentada e descentralizada.

A avaliação do Pilar Controles Internos da instituição, aponta que o pilar encontra-se, em um nível de maturidade 2.6, ou seja, entre básico a intermediário, em conformidade com os critérios estabelecidos pelo Decreto Estadual nº 2.902/2019 e demais normativas de *compliance* e integridade, demonstrado na Tabela 12.

Tabela 12

Nível de Maturidade Pilar CI

Critério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
Monitoramento e Revisões	Os controles internos são revisados, mas sem periodicidade definida.	3 (Intermediário)
Procedimentos e Processos de Controle	Há procedimentos básicos de controle, mas sem formalização completa.	3 (Intermediário)
Frequência e Abrangência das Auditorias	As auditorias são realizadas, porém de forma esporádica.	2 (Básico)
Tecnologia e Rastreabilidade	Uso limitado de tecnologia para monitoramento contínuo. Algumas tarefas são executadas por meio de planilha de Excel.	2 (Básico)
Conformidade Normativa	Parcialmente alinhado às diretrizes da CGU e ao Decreto 2.902/2019.	3 (Intermediário)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Embora a universidade possua mecanismos estruturados de controle, como a auditoria interna, a controladoria interna e um Programa de *Compliance* formalizado, ainda há desafios na automação, monitoramento contínuo e na padronização de processos.

As descobertas demonstram que há documentos de procedimentos e geração de evidências, porém a ausência de um sistema informatizado para registros e monitoramento contínuo dos controles internos compromete a rastreabilidade e a segurança jurídica dos processos. A dependência de planilhas, registros e manuais aponta que o controle interno, apesar de funcional, opera de forma fragmentada e reativa, dificultando uma gestão mais eficiente e proativa da conformidade institucional.

4.5 Transparência e Controle Social

Este pilar envolve a disponibilização de informações de forma clara, acessível e regular, permitindo que a sociedade e as partes interessadas acompanhem e fiscalizem as

ações da instituição. O portal de transparência está atualizado e atende ao Decreto Estadual 2.902/2019 e a Lei 13.460/2017. Destaca-se, a existência de portal próprio, o Portal da Transparência Institucional (PTI), além do Portal da Transparência do Estado (PTE). Portanto, a universidade divulga as informações por meio de dois portais. *“A universidade possui dois portais de transparência , um estadual e um institucional”* (Entrevista 8). *“A universidade divulga pareceres, decisões de conselhos e questões orçamentárias, além do que a lei exige”* (Entrevista 4).

O acesso é facilitado e as informações são atualizadas, não havendo dificuldades de acesso as informações, sendo constante o aprimoramento do portal, visando a garantia do acesso às informações. *“O portal é atualizado periodicamente a cada três meses, garantido a atualização das informações”* (Entrevista 9). *“O portal foi recentemente atualizado para facilitar o acesso do público interno e externo”* (Entrevista 8). *“O site da universidade disponibiliza acesso rápido aos dados de transparência, garantindo maior controle social”* (Entrevista 5).

A universidade analisa a demanda dos usuários para facilitar o acesso às informações: *“Temos dois portais de transparência: um estadual e um institucional, este último inclui informações adicionais fundamentadas na demanda dos usuários.”* (Entrevista 8). A Figura 12, capturada da página institucional, colabora com os dados extraídos das entrevistas.

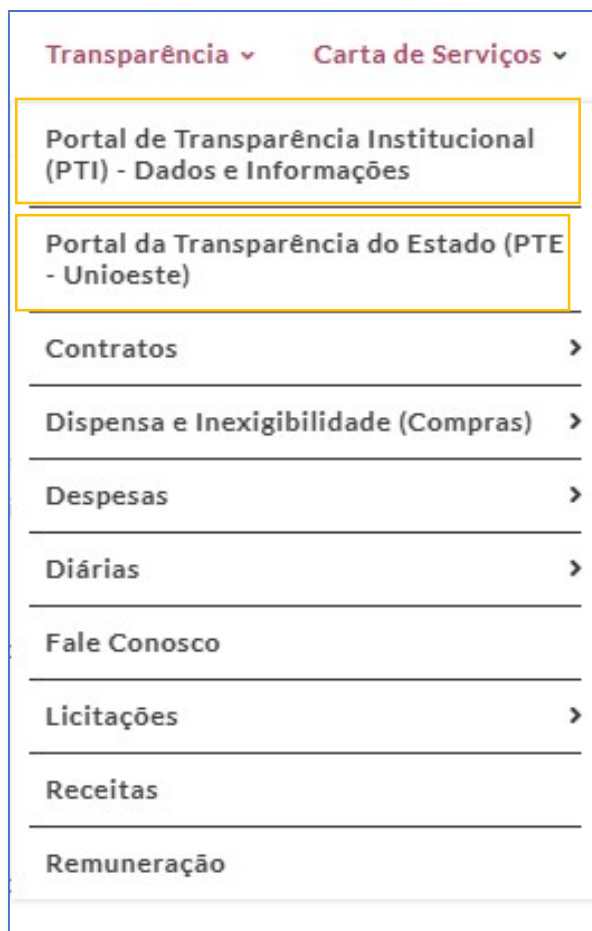


Figura 12. Portais de Transparência.

Fonte: Portal da Transparência (Unioeste, 2025).

No entanto, apesar da disponibilidade de dois portais, há dificuldades no acesso a algumas informações financeiras detalhadas. *"A transparência melhorou muito, mas ainda recebemos questionamentos sobre o detalhamento de algumas informações financeiras."* (Entrevistado 8). *"O site da universidade disponibiliza acessos rápidos para os dados de transparência, garantindo controle social eficaz."* (Entrevista 5). *"As informações sobre auditorias e dados financeiros estão disponíveis"* (Entrevista 9). *"A universidade avançou na transparência além do que a lei exige. Publicamos pareceres, decisões de decisões e questões orçamentárias."* (Entrevista 4).

Em relação ao acesso às informações, o PTI da universidade é acessível, está em conformidade com a Lei nº 12.527/2011, Lei de Acesso à Informação (LAI). Nesse sentido, destaca-se o art. 3º da LAI: "Observância da publicidade como preço geral e do sigilo como exceção." e art. 8º, §1º, "Na divulgação das informações a que se refere o *caput*, deverá constar, no mínimo: (...) registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros; registros das despesas; informações concernentes a procedimentos licitatórios,

inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados." No mesmo sentido, há observância do Decreto Estadual nº 2.902/2019, no que tange os artigos 4º, inciso IV "São diretrizes do Programa de Integridade e Compliance: (...) IV - transparência e acesso à informação"; art. 7º, inciso V: "Compete à unidade de *compliance*: (...) V - promover a transparência ativa, garantindo que informações de interesse público sejam divulgadas de forma proativa.

O Manual da Integridade Pública da OCDE (2022) recomenda que as organizações públicas devem garantir que informações relevantes sejam acessíveis, compreensíveis e oportunamente disponibilizadas ao público, facilitando o controle social. Assim, ao manter as informações atualizadas trimestralmente e acessíveis, a instituição garante que as informações às partes interessadas, o que aponta que o pilar além de atender as diretrizes dispostas no decreto estadual, está em conformidade com a LAI e as diretrizes da OCDE (2022). A manutenção de portais de atualizados e a divulgação proativa, por meio do PTI reforçam a existência do compromisso organizacional com a transparência e o controle social.

Por fim, a instituição disponibiliza relatórios de auditoria, mas o engajamento da comunidade acadêmica ainda pode ser ampliado. Clamer (2018) destaca que a transparência é um dos pilares fundamentais da governança corporativa, impactando diretamente na confiança organizacional e na confiança dos *stakeholders*.

A interação com *stakeholders* ocorre, mas poder ser ampliada com mecanismos mais participativos. A transparência institucional está bem estruturada, mas a inclusão de um mecanismo mais acessível de *feedback* dos *stakeholders* fortaleceria o controle social. Não há evidências de um canal estruturado de consulta pública ou interação ativa com *stakeholders*. Ainda não totalmente cumprido do Decreto 11.529 (Brasil, 2023), arts. 12 e 13, reforçam a necessidade de participação social ativa, o que ainda não está plenamente implementado na universidade. As entrevistas indicaram que a interação com as partes interessadas ainda é limitada, representando um ponto de melhoria para conformidade total com a legislação.

Assim, conclui-se que o nível de maturidade do programa de *compliance* em relação ao Pilar Transparência e Controle Social, atingiu o nível 3.8 – entre avançado, ou seja, os relatórios são abrangentes e atualizados, e há um canal não formal para *feedback* das partes interessadas. conforme sintetizado na Tabela 13:

Tabela 13

Nível de Maturidade Pilar Transparência e Controle Social.

Critério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
Disponibilidade de informações	Portais estaduais e institucionais atualizados periodicamente	4 (Avançado)
Facilidade de acesso	Atualização recente para melhorar a usabilidade	4 (Avançado)
Abrangência das informações	Publicação de pareceres, decisões e dados financeiros além do exigido por lei	4 (Avançado)
Interação com <i>stakeholders</i>	Ausência de mecanismos estruturados de participação pública	3 (Intermediário)
Conformidade com a legislação	Alinhado ao Decreto Estadual 2.902/2019, LAI e Diretrizes da CGU (2023) e da OCDE (2022)	4 (Avançado)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Conclui-se, que a universidade possui portais atualizados regularmente, facilitando o acesso a informações. Além disso, a transparência vai além das exigências legais, com a publicação de pareceres e relatórios financeiros. No entanto, o processo de consulta e *feedback* das partes interessadas pode ser aprimorado, garantindo maior alinhamento às diretrizes nacionais e internacionais., que poderão fortalecer o pilar.

4.6 Treinamento e Comunicação

Ao avaliar o Pilar VI – Treinamento e Comunicação do Programa de *Compliance* da Unioeste, com base nas recomendações da Portaria CGU nº 57/2019, art. 4º e do Decreto nº 11.529/2023, Capítulo II, observou-se que a instituição ainda não atende plenamente aos critérios estabelecidos.

A Portaria CGU nº 57/2019, em seu art. 4º, estabelecer que os órgãos devem implementar Programas de Integridade com medidas de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e desvios éticos , incluindo treinamentos contínuos. O Decreto nº 11.529/2023, no Capítulo II: Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação, enfatizando a necessidade de ações de capacitação relacionadas à integridade.

Até 2024, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) não participou do planejamento dos treinamentos voltados ao *compliance*, resultando em ações esporádicas e sem coordenação central da PRORH. A partir de 2025, a PRORH assumirá essa responsabilidade, mas ainda não há evidências concretas de um plano estruturado.

"A partir de 2025, a PRORH assumirá a responsabilidade pelo planejamento e execução dos treinamentos de compliance. Até o momento, essa atividade era realizada de

forma descentralizada, sem um setor específico para coordenar a capacitação dos servidores e agentes acadêmicos em relação ao tema " (Entrevista 1).

"A própria agente de compliance, ela promoveu eventos. Ela promoveu ações nesse sentido, e que houve nossa participação. Eventos internos? É, internos. Então oferecemos, sim, inclusive é um dos objetivos do Compliance é promover, não só a política do Compliance, vamos assim dizer, disseminar a cultura de integridade e compliance" (Entrevista 2). *"Realizamos reuniões e capacitações, mas a adesão dos servidores ainda é baixa"* Entrevista 4). Entende-se, que os treinamentos não seguem um planejamento, sendo realizados sem cronograma fixo, e a baixa adesão é um indicativo de lacunas na estratégia de capacitação de *compliance*, pois há eventos, mas sem estrutura formalizada, sem avaliações periódicas e para medir o impacto e ainda, baixa adesão.

Assim, a ausência de cronograma específico de treinamentos voltados à conformidade e gerenciado pela Pró-reitoria de RH (PRORH) afeta a maturidade deste pilar. Apesar de haver conteúdos de treinamentos abrangendo o *compliance*, os treinamentos foram direcionados para temas específicos, conforme apontado nas transcrições adiante: *"Fizemos divulgação presencial em todos os campi e criamos materiais audiovisuais sobre compliance"* (Entrevista 5). *"O sindicato e a controladoria promoveram treinamentos sobre assédio e conduta ética, mas poucos participaram"* (Entrevista 4). *"Os treinamentos são realizados regularmente? Sim, mas há baixa adesão dos servidores "* (Entrevista 4). *"Então ela está desenvolvendo ações desde o ano passado e tem programado mais ações.*

Um dos entrevistados apontou que as ações de treinamentos que foram efetuados, foi encabeçada pela Agente de *Compliance*: *"Não faz sentido fazer isso junto com a nossa corregedoria, porque tem a ver daí com nosso código de ética e conduta"* (Entrevista 1).

Os treinamentos são direcionados a temas específicos, como assédio e conduta ética, mas não abrangem a totalidade do *compliance*. Falta um programa unificado que inclua temas como controles internos, auditoria, proteção ao denunciante e comunicação. Portanto, treinamentos ocorreram, mas não cobrem toda a comunidade acadêmica, e nem todos os aspectos de *compliance*. A capacitação dos colaboradores é um dos pilares centrais de um Programa de *Compliance* eficaz (Teixeira, 2021).

A comunicação interna sobre políticas de *compliance* ainda é limitada. A avaliação da efetividade dos treinamentos não ocorre de forma sistemática. Não há divulgação e reforço da importância dos treinamentos, visando garantindo a adesão de um maior número de servidores. *"A comunicação sobre compliance se dá principalmente pelo site da Unioeste e*

alguns e-mails institucionais. Não há campanhas visíveis que reforcem a cultura de integridade" (Entrevista 6). "A maioria dos servidores não sabe quando há treinamentos ou iniciativas sobre compliance, pois a divulgação não é feita de forma eficiente" (Entrevista 7).

Guillermo (2023), aponta que a transparência e a comunicação são fatores-chave para garantir que os Programas de *Compliance* sejam efetivos na redução de riscos e na prevenção da corrupção. A comunicação sobre *compliance* da Unioeste, mostrou-se passiva, sem campanhas ativas ou incentivo ao engajamento. Não há uso de estratégias visuais ou interativas, como vídeos educativos, *banners* e palestras motivacionais. A comunicação é limitada em relação ao divulgação e fomento da cultura de *compliance*. Na busca da efetividades, as políticas e procedimentos de Ética e *Compliance* devem ser constantemente comunicados aos colaboradores e parceiros de negócios (Prado, Padoveze, Nazareth & Bertassi, 2018).

Registros formais de palestras, seminários, *workshops*, debates e eventos da mesma natureza realizados pela organização, além de atas de reunião, atas de treinamento, memorandos, cópia do código de ética e de conduta, cronograma de treinamentos e comunicação do programa, declarações e certificados em geral constituem evidências documentais relevantes para comprovar a promoção da cultura ética e de integridade (Souza, 2023).

Quanto à conformidade com a regulamentações e normas n Unioeste *"Os treinamentos estão alinhados com a legislação vigente, mas sua aplicação ainda é limitada "* (Entrevista 9). *"O programa segue o Decreto Estadual 2.902/2019 e a Portaria CGU nº 57/2019, mas a implementação prática das diretrizes ainda precisa evoluir "* (Entrevista 10). Embora haja conformidade normativa, a aplicação prática é insuficiente. Os treinamentos não abrangem os requisitos mínimos das diretrizes nacionais de conformidade, evidenciados na Tabela 14.

Tabela 14

Nível de Maturidade Pilar Treinamento e Comunicação

Critério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
Planejamento e estruturação	Há previsão para a PRORH assumir em 2025, o Planejamento dos treinamentos voltados à integridade e <i>compliance</i> . Até a elaboração da pesquisa, o Setor de Compliance estruturou os treinamentos específicos	2 (Inicial)
Abrangência e conteúdo	Há divulgação básica com elaboração de materiais audiovisuais sobre <i>compliance</i> , mas ainda não divulgados.	2 (Inicial)
Frequência e atualização	Não há um calendário fixo para treinamentos nem revisão periódica de conteúdo de <i>compliance</i> .	1 (Inexistente)

Comunicação e disseminação	A comunicação sobre <i>compliance</i> se dá pelo site da Unioeste, sem campanhas visíveis.	1 (Inexistente)
Conformidade normativa	Os treinamentos seguem as diretrizes do Decreto 2.902/2019, mas sua aplicação ainda é limitada.	2 (Inicial)

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas e documentos da Unioeste (2024).

Nesse sentido, destaca-se que os treinamentos representam uma ferramenta essencial para o correto funcionamento do programa, tendo em vista que a comunicação dentro da organização é o principal fator para a irradiação de uma cultura organizacional (Tiossi & Argentina, 2023).

O Pilar VI – Treinamento e Comunicação apresenta um nível de maturidade baixo (1,4), com deficiências em planejamento, execução e comunicação das ações de integridade, com ausência de um plano estruturado, contendo capacitações regulares e obrigatórias, voltadas à integridade e *compliance*. Os dados das entrevistas apontaram que os treinamentos efetuados, foram restritos a poucos grupos, sem abrangência de toda comunidade acadêmica, confirmado pela ausência de calendário fixo e atualização sobre conteúdo de conformidade. Por fim, percebeu-se que a comunicação sobre os treinamentos não utilizou estratégias de engajamento, e não condicionou a participação do servidor no respectivo histórico funcional, situação esta, que poderá ser considerada na avaliação anual de desempenho do servidor, alinhando-se ao disposto no art. 20, § único, do Decreto Estadual nº 2.902/2019.

4.7 Canal de Denúncia/Ouvidoria

A Ouvidoria da Unioeste está tecnicamente vinculada à Ouvidoria Geral do Estado (OGE) e faz parte da estrutura da Controladoria-Geral do Estado (CGE). A Ouvidoria recebe manifestações de servidores, docentes, alunos e cidadãos externos, visitantes nos 5 campi, no Hospital Universitário do Oeste do Paraná (HUOP) e Reitoria. O fluxo das denúncias inicia com o recebimento das manifestações pela ouvidoria e posterior encaminhamento aos setores competentes e acompanha o prazo de resposta.

Portanto, a efetividade do canal de ouvidoria e processamento das denúncias ocorre por meio da corregedoria que é responsável pela recepção e filtragem inicial. “A corregedoria conduz uma investigação preliminar e decide se há necessidade de abertura de processo disciplinar” (Entrevista 9). “*As denúncias seguem para análise e encaminhamento de acordo com a legislação vigente*” (Entrevista 8). “*Ainda há desafios para garantir maior eficácia, pois não há um controle consolidado das denúncias que não viram processo*” (Entrevista 9).

A atuação da Agente de Ouvidoria inclui o acompanhamento do cumprimento dos prazos para que as denúncias não fiquem sem resposta. O escopo de trabalho da Ouvidoria segue as diretrizes da Resolução CGE nº 55/2021 e do Decreto Estadual nº 2.902/2019. Em atendimento a Resolução nº 55/2021(CGE/PR, 2021), o Agente de Ouvidoria da universidade elabora anualmente o Plano de Trabalho Anual da Agente de Ouvidoria sendo Portanto, existe Canal de Denúncias, no caso da universidade são duas ouvidorias, a Ouvidoria Geral e a Ouvidoria Hospital (UNIOESTE, 2024).

Apesar da existência dos canais, os entrevistados indicaram insegurança quanto à confidencialidade e proteção dos denunciantes. Não há campanhas regulares para incentivar o uso responsável do canal. Algumas denúncias não possuem retorno adequado, gerando desconfiança no sistema.

“A universidade possui um canal de denúncias vinculadas à ouvidoria do estado, com opção de anonimato, sigilo e identificação” (Entrevista 9).

“A ouvidoria é acessível a toda a comunidade, permitindo que qualquer cidadão registre uma denúncia, seja sobre servidores, fornecedores ou atendimentos no hospital universitário” (Entrevista 6).

“Temos tanto a ouvidoria quanto ao canal de denúncias, que são acessíveis a servidores e fornecedores” (Entrevista 10).

O banner capturado na página inicial da instituição, especificamente no rodapé e demonstrado na Figura 13, confirma a existência formal do Canal de Denúncias/Ouvidoria.



Figura 13. Banner Institucional Ouvidoria.

Fonte: Portal da Universidade (Unioeste, 2025)

A denúncia é efetuada através do Sistema Integrado para Gestão de Ouvidorias (SIGO), da CGE/PR. Ao acessar o portal e simular o uso do canal, contactou-se que há garantia de sigilo e proteção ao denunciante, adiante destacados nas Figuras 14 e 15.

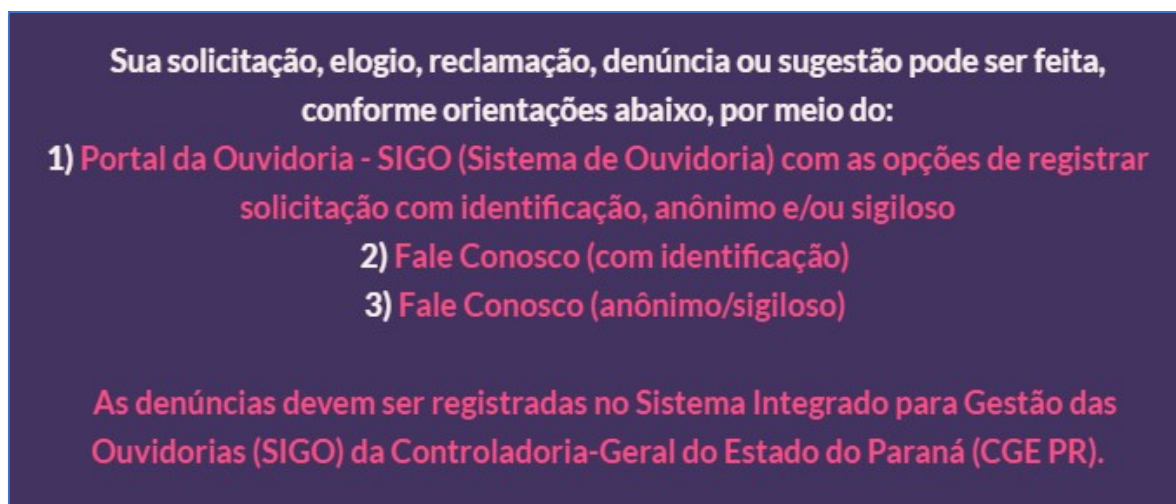


Figura 14. Orientações Uso Ouvidoria.

Fonte: Portal da Universidade (Unioeste, 2025)

Ao clicar no *link* da ouvidoria, o usuário é direcionado para o portal da CGE/PR, apontado na Figura 15.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

- Consulte sua Reivindicação

Seus Dados

Tipo Solicitante:

☒ Anônimo ☐ Identificado ☐ Sigiloso

Figura 15. Canal de Ouvidoria.

Fonte: Portal da CGE/PR (2025).

Por meio da Controladoria Geral, o Estado fornece aos entes estatais, canal de ouvidoria seguro, onde é possível realizar solicitações, denúncias, reclamações, fazer sugestões e elogios, ou requerer informações, em conformidade com a LAI e a Seção VIII – Da estruturação e implementação do Canal de Denúncias, Decreto Estadual 2.902/2019, de forma anônima, sigilosa ou identificando-se, sendo a universidade vinculada ao canal do Estado, adiante destacado na Figura 16.

Figura 16. Natureza das requisições (SIGO).

Fonte: Portal da CGE/PR (2025).

Além das evidências acima ilustradas, trechos das entrevistas também apontam para a garantia do sigilo e proteção ao denunciante. “*Todos os servidores da Ouvidoria assinam termo de sigilo e confidencialidade*” (Entrevista 8). “*A universidade desenvolveu mecanismos para preservar a identidade do denunciante, e a maioria das reclamações são sobre conduta dos servidores*” (Entrevista 5). “*Recebemos pedidos de quebra de sigilo, mas a justiça negou, reforçando a proteção ao denunciante*” (Entrevista 4). Esses apontamento corroboram com os achados de (Teixeira, 2021), cuja pesquisa destacou que a existência de um canal de denúncias seguro e confiável é essencial para a eficácia do *compliance*.

Ainda, ao efetuar uma reivindicação, o usuário do SIGO poderá anexar conteúdos em formato diversos, incluindo imagem, PDF, planilhas, vídeos e áudios, observados os limites dos arquivos, demonstrado na Figura 17.

Figura 17. Envio Arquivo Canal Ouvidoria.

Fonte: Portal da CGE/PR (2025).

Referente aos números de manifestações recebidas pelo Canal de Denúncias da universidade em 2024, a Figura 18, representa os tipos de natureza dos atendimentos recebidos pela Ouvidoria, em 2024.

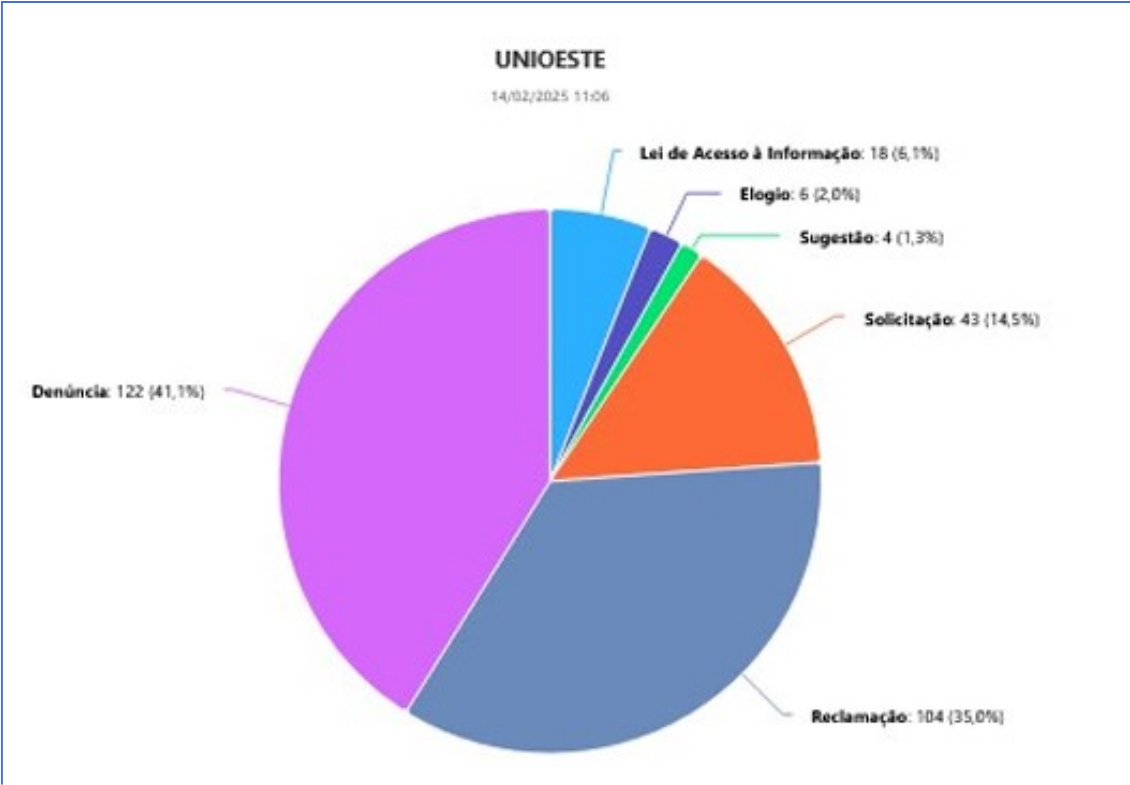


Figura 18. Relatório de atendimentos da Ouvidoria.
Fonte: Portal da Unioeste (2025).

Observa-se, que das 297 requisições efetuadas à Ouvidoria (41,1%), referem-se as denúncias, (35%) foram reclamações, (14,5%) solicitações, (6,1%) Lei de Acesso à Informação, (2%) foram elogios e (1,3%) sugestões.

O Plano de Trabalho da Ouvidoria prevê ações para fortalecer a transparência e a acessibilidade do canal, o que pode ser um fator relevante considerando os (6,1%) dos registros sobre a LAI (UNIOESTE, 2024). No entanto, falta dados sobre a efetividade do tratamento das denúncias. O gráfico resultante do relatório de atendimentos da Ouvidoria, apresenta o volume total de denúncias recebidas, mas não há informações sobre quantas foram investigadas, arquivadas ou resultaram em penalizações.

Tabela 15
Nível de Maturidade Pilar Ouvidoria

Critério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
----------	------------------------	---------------------

Disponibilidade do canal	Canal vinculado à Ouvidoria do Estado, acessível a servidores, fornecedores e comunidade acadêmica	4 (Avançado)
Proteção ao denunciante	Garantia de sigilo, anonimato e confidencialidade conforme Decreto Estadual 2.902/2019 e Lei 13.608/2018.	4 (Avançado)
Tratamento das denúncias	Encaminhamento para a corregedoria e análise conforme a legislação vigente, mas sem controle consolidado do andamento dos casos.	3 (Intermediário)
Monitoramento e auditorias do canal	Ausência de auditorias estruturadas para avaliar a efetividade do canal de denúncias.	3 (Intermediário)
Conformidade com a legislação	Alinhado ao Decreto Estadual 2.902/2019, Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e Manual de Integridade Pública da OCDE (2022)	4 (Avançado)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas, documentos da Ouvidoria e Relatório de Atendimentos da Unioeste (2024).

Portanto, o Canal de Denúncias da Unioeste apresenta um nível de maturidade entre intermediário a avançado, com média 3.6, conforme Tabela 12. Há estrutura formalizada e proteção ao denunciante. No entanto, há oportunidades de melhoria no monitoramento das denúncias e auditorias da efetividade do canal, que podem ser aprimoradas para alcançar um nível otimizado.

4.8 Investigações Internas

A análise documental e o conteúdo das entrevistas, apontaram que o Pilar VIII – Investigações Internas está bem estruturado. A universidade possui fluxo formal de coleta, tratamento e encaminhamento de denúncias (UNIOESTE, 2024). Há protocolos definidos para a tramitação de processos disciplinares, que garantem o sigilo das investigações. Por meio de sistemas internos, a instituição monitora o cumprimento de prazos de sindicâncias e PADs, criando relatórios gerenciais. A Ouvidoria recebe, avalia e encaminha manifestações aos órgãos responsáveis, garantindo prazos e sigilo nas apurações, conforme exposto no plano de trabalho anual (Unioeste, 2024b).

O Plano de Trabalho da Ouvidoria da universidade busca observar com rigor as determinações relativas ao sigilo, protegendo os dados pessoais quando o cidadão optar por contato sigiloso (UNIOESTE, 2024). *"Todas as manifestações registradas no Sistema Integrado para Gestão de Ouvidorias (SIGO) são monitoradas para garantir o cumprimento dos prazos de resposta"* (Entrevista 8).

Portanto, há um sistema eletrônico de controle, permitindo a rastreabilidade das investigação, aumentando a segurança jurídica dos processos disciplinares. Um dos trabalhos realizados pela corregedoria em 2024, foi a requisição ao Núcleo de Tecnologia da

Informação (NTI) da inserção de informações sobre procedimentos administrativos correcionais na página eletrônica da Corregedoria (Unioeste, 2024b). Essa ação reforça o esforço da instituição em consolidar um banco de dados estruturado sobre investigações internas, que futuramente pode facilitar trabalhos de auditorias e fortalecer o *compliance*.

Ainda, a universidade possui uma comissão permanente para investigações internas. *"Nós temos na universidade, nós instituímos na universidade, uma comissão permanente de processos administrativos que tem ali mais de sei lá, umas 40 pessoas, não é? É que a maioria são voluntários, claro, né? Mas aí a maioria é da formação do direito "* (Entrevista 1). Em relação à estrutura de investigações internas, salienta-se: *"A corregedoria tem equipe reduzida, e muitas vezes há necessidade de apoio de outros setores "* (Entrevista 9).

As investigações preliminares são conduzidas pela corregedoria em colaboração com o apontamento efetuado no pilar Canal de Denúncias. *"A corregedoria conduz uma investigação preliminar e decide se há necessidade de abertura de processo disciplinar "* (Entrevista 9). Quanto aos processos de investigação interna, salienta-se que a corregedoria é o setor responsável pelos seguintes processos de investigações internas, Figura 19.

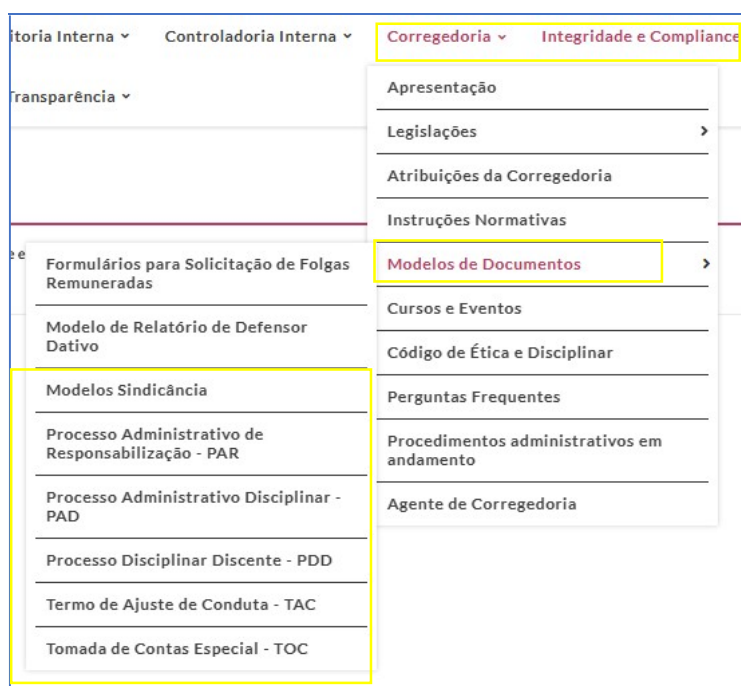


Figura 19. Processos de Investigações Internas.

Fonte: Portal da Unioeste (2025).

Nos campi, os diretores têm a prerrogativa de receber denúncias envolvendo a unidade e após, havendo necessidade, repassá-las ao setor de corregedoria: *"Recebemos denúncias e instauramos sindicâncias preliminares antes do encaminhamento para a corregedoria"*

(Entrevista 4). Havendo investigações, a universidade forma comissões para cada investigação, visando a imparcialidade: *"Então, normalmente se um investigado é de uma unidade, os membros são de outra. Então, procura assim, não ter proximidade, não ter amizade"* (Entrevista 10).

Logo, as comissões são formadas e compostas conforme cada caso, com membros de unidades diferentes, para evitar conflito de interesses. Essa estratégia reduz a influência das relações interpessoais nos processos investigativos, estando em conformidade com os preceitos do art. 23, do Decreto Estadual nº 2.902/2019, onde há exigência de independência funcional na condução das investigações. No mesmo sentido, encontra-se alinhado com a ISO nº 37.301/2021, acerca da recomendação que os responsáveis pelas investigações internas sejam treinados e capacitados.

A garantia de sigilo nas investigações é apontado: *"A universidade adota medidas para manter o sigilo dos processos"* (Entrevista 04), mas *"As investigações garantem imparcialidade e proteção aos denunciante? Sim, mas há dificuldades no sigilo absoluto"* (Entrevista 04). *"O sistema protege a identidade do denunciante, e a maioria das reclamações são sobre conduta dos servidores."* (Entrevista 5). O entrevistados afirmaram que o acesso às denúncias é altamente restrito, sendo limitado apenas aos responsáveis pela apuração e, nem a Ouvidoria tem acesso ao conteúdo integral das denúncias em muitos casos, reforçando o sigilo e a proteção ao denunciante. Assim, a confidencialidade das investigações é garantida formalmente e há medidas para evitar o vazamento de informações. *"A confidencialidade é garantida e há procedimentos claros para cada tipo de denúncia"* (Entrevista 8).

Nesse sentido, o Pilar Investigações Internas da universidade, encontra-se em consonância com a Lei nº 12.846/2013 (LAC), que estabelece a confidencialidade como elemento essencial para a proteção dos envolvidos, e o Decreto Estadual nº 2.902/2019, art. 23, § único, normatizando que todas as investigações sejam conduzidas com estrito sigilo, e art. 22, do mesmo instrumento, exige proteção contra retaliações aos denunciante.

A CGU (2023b) recomenda que haja um sistema de anonimato estruturado, com canais seguros e independentes. A Portaria nº 1.089 (CGU, 2023d) determina que o sigilo deve ser garantido do início ao fim do processo investigativo .

Tabela 16

Nível de Maturidade Pilar II

Critério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
----------	------------------------	---------------------

Canal de Denúncias estruturado	A Ouvidoria atua na triagem e encaminhamento de denúncias, como monitoramento e rastreabilidade para cumprimento dos prazos via SIGO.	4 (Avançado)
Comissão de Investigação	Formado para cada caso, com membros de unidades distintas, vislumbrando a imparcialidade e o conflito de interesses	4 (Avançado)
Garantia do Sigilo	Somente acessam o processo de investigação as partes interessadas, mas entrevistados apontaram fragilidades.	3 (Intermediário)
Proteção ao Denunciante	O sigilo é garantido em conformidade com as normas legais.	4 (Avançado)
Conformidade com a legislação	Alinhado ao Decreto Estadual 2.902/2019, Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e Lei 13.709/2018 (LGPD). Parcialmente alinhado a Portaria 57/2019 da CGU e ISSO 37.301/2021	3 (Intermediário)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação a conformidade legal do pilar, destacado na Tabela 16, ressalta-se que foi constatado conformidade parcial com o Decreto 2.902/2019, regulamenta o Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual e estabelece diretrizes para a condução de investigações internacionais, exigindo independência e imparcialidade das apurações, a composição das comissões da universidade respeita a imparcialidade e o sigilo, pois os membros da comissão, são de unidades distintas da investigada (Entrevista 02). Contudo, não há menção expressa à formalização da assinatura de termos de sigilo, o que pode ser ponto de atenção, mencionado na (Entrevista 2).

O Manual do Agente de *Compliance* do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020), recomenda treinamento contínuo para os agentes envolvidos nas investigações internacionais. A universidade realiza treinamentos, mas eles ainda não possuem periodicidade formalizada (Entrevista 2). O manual, também sugere que uma estrutura de mecanismos de responsabilização claros, o que está em desenvolvimento no universidade (Entrevista 2).

No mesmo sentido, o Manual de Integridade Pública da OCDE (2022), recomenda a proteção ativa dos denunciantes e mecanismos formais de acompanhamento das investigações. A universidade adota medidas de sigilo, mas há indícios de fragilidades, apontada na (Entrevista 2). O manual também sugere que os processos investigativos sejam padronizados e rastreáveis, mas ainda há dificuldades na formalização e acompanhamento dos processos na universidade, mencionado na (Entrevista 5).

A ISO 37.301/2021 exige um sistema de conformidade estruturado e auditável para investigações internas. A universidade possui uma comissão de investigações permanentes e forma comissões conforme necessário, mas não há um processo auditoria contínua, apontado

na (Entrevista 5). Essa norma recomenda que todos os envolvidos assinem os termos de confidencialidade, o que não ocorre formalmente na universidade (Entrevista 2).

O Decreto nº 11.529/2023, reforça a necessidade de independência e imparcialidade nas investigações, além da adoção de medidas disciplinares em casos comprovados. A universidade segue esse princípio, pois as comissões são compostas por membros de diferentes unidades, garantindo maior imparcialidade (Entrevista 2). No entanto, não há uma sistemática de avaliação da reincidência de infrações (Entrevista 5).

O Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023), recomenda que as investigações sigam fluxos predefinidos e que os resultados sejam utilizados para ajustes no programa de integridade. A universidade conduz investigações, mas não há evidências de uma integração sistemática entre os resultados das investigações e a melhoria contínua da conformidade (Entrevista 5). *O monitoramento contínuo das medidas disciplinares aplicadas não está formalmente estruturado* (Entrevista 02).

A CGU (2024), por meio do MMIP recomenda que as investigações sejam auditadas e os processos sejam revisados periodicamente. A universidade ainda realiza auditorias regulares sobre as investigações, o que impacta o nível de maturidade do pilar (Entrevista 5). Além disso, não há um sistema claro para acompanhamento dos impactos das investigações e para a prevenção de recorrências (Entrevista 5). Portanto, com base nas análises, o nível de maturidade do pilar (TCS) obteve a média de 3.6, ficando entre intermediário e avançado.

4.9 Due Diligence

O departamento de compras da instituição está vinculado à (PRAF). A Instrução para Compras/Licitações da (UNIOESTE, 2025) estabelece diretrizes e procedimentos para a aquisição de bens, serviços e obras, padronizar e organizar o processo de compras na instituição.

Os fornecedores do setor devem utilizar os códigos de produtos e serviços constantes no Sistema de Gestão de Materiais, Obras e Serviços (GMS/SEAP/DEAM), garantindo padronização e conformidade com os itens cadastrados. O credenciamento de fornecedores no Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado do Paraná (GMS/CFPR) é obrigatório e regulamentado pelo Decreto Estadual nº 9762/13. A responsabilidade do cadastro e manutenção da regularidade é exclusivo de cada empresa.

Para instruir os processos de compras, é necessário elaborar uma planilha de formação de preços conforme modelo SEAP/DECON, acessando os *links* fornecidos pela DECON. Nas contratações com dispensa ou inexigibilidade de licitação, a justificativa deve ser bem embasada, respondendo quesitos mínimos que demonstram a responsabilidade do servidor solicitante, em relação ao uso do dinheiro público.

Não há um processo claro de verificação de terceiros antes de contratos serem firmados. *"Não há um processo claro de seleção de terceiros antes de os contratos serem firmado"* (Entrevista 1). Clamer (2018) reforça que as auditorias internas são um mecanismo de controle necessário para garantir a efetividade dos processos de *compliance*. Ele menciona que empresas que realizam *due diligence* em fornecedores e parceiros minimizam significativamente os riscos de corrupção.

Na Unioeste o Cadastro de Empresas Inidôneas (CEIS) é consultado de forma sistemática: *"A universidade utiliza o Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) para verificar a idoneidade dos fornecedores"* (Entrevista 10). *"Não há um processo claro de seleção de terceiros antes de os contratos serem firmados"* (Entrevista 1).

"Para aquisição de bens específicos, como insumos hospitalares, também verificamos registros na Anvisa e outras autorizações" (Entrevista 10).

Não há implementação de um protocolo formal de *due diligence* é necessária para mitigar riscos na contratação de terceiros: *"Hoje não há um orçamento específico para compliance, e o compliance ainda não possui uma metodologia formal para due diligence"* (Entrevista 4).

Há internamente um processo de verificação, especialmente no que se refere a documentações obrigatórias: *"Avaliamos documentação fiscal, certificações negativas de subsídio, situação judicial e licenças específicas conforme o tipo de serviço"* (Entrevista 10) e *"Para aquisição de bens específicos, como insumos hospitalares, também verificamos registros na Anvisa e outras autorizações"* (Entrevista 10).

No entanto, não há um processo estruturado e automatizado para *due diligence*, ou seja, existe uma política formal de avaliação para fornecedores e parceiros, mas não há monitoramento contínuo e automatizado, o que poderá impactar na eficácia da conformidade: *"A frequência e a qualidade do monitoramento são inconsistentes, o que gera riscos em contratações."* (Entrevista 4).

A única política de relacionamento com terceiros observada, refere-se à existência de cláusulas contratuais contendo penalizações em caso de violação: *"Os contratos incluem*

cláusulas de supervisão e penalizações para fornecedores em caso de descumprimento de normas éticas" (Entrevista 10). Nesse contexto, a existência de cláusulas de integridade nos contratos é uma boa prática e coaduna com os achados de Teixeira (2021), que evidencia que a *due diligence* deve ser aplicada em terceiros para evitar riscos de corrupção, tendo como melhores práticas, a inclusão de cláusulas anticorrupção nos contratos e a realização de verificações regulares nos parceiros de negócios. Contudo, o monitoramento de fornecedores na universidade é inconsistente, evidenciando que a política de *due diligence* ainda não está consolidada.

Quanto ao uso de ferramentas para a avaliação de terceiros, destacam-se os apontamentos nas entrevistas 1 e 4: "Não há um orçamento específico para *compliance*, e o *compliance* ainda não possui uma metodologia formal para *due diligence*" (Entrevista 4) e "*Avaliamos certidões negativas, mas não há uma análise de risco estruturada antes da contratação*" (Entrevista 1). Destaca-se, que a consultas a certidões negativas e documentos obrigatórios é um ponto positivo. No entanto, a ausência de uma metodologia formal e estruturada, poderá impedir uma avaliação mais profunda dos riscos.

Salienta-se, que o Decreto 2.902/2019, preceitua práticas estruturadas de *due diligence* para contratos com terceiros. E o Decreto 11.529/2023, reforça a necessidade de monitoramento contínuo e avaliação de riscos antes da contratação. A ISO 37.301/2021, recomenda *due diligence* estruturada e automatizada para minimizar riscos. A Tabela 17, aponta o nível de maturidade atingido pelo pilar.

Tabela 17

Nível de Maturidade Pilar *Due Diligence*

Critério		Evidência Identificada	Nível de Maturidade
Processo de <i>Due Diligence</i>		Verificação documental básica, mas sem estrutura formal de análise de risco.	2 (Básico)
Política de Relacionamento		Cláusulas de integridade nos contratos, mas monitoramento inconsistente.	3 (Intermediário)
Ferramentas de Avaliação		Consulta ao Cadastro CEIS, certidões negativas, mas não há uma análise de riscos estruturada, antes das contratações	3 (Intermediário)
Conformidade com a legislação		Atende parcialmente ao Decreto 2.902/2019 e ao Decreto 11.529/2023, mas não cumpre integralmente a ISO 37.301/2021.	2 (Básico)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A Instrução para Compras/Licitações da UNIOESTE incorpora práticas que são apresentadas para a conformidade e padronização no processo de compras. Contudo, para melhorar a maturidade do pilar de *Due Diligence* com terceiros, a implementação de

processos mais robustos de avaliação e monitoramento de fornecedores, indo além das exigências documentais e legais, como atualmente é efetuado, para atender os princípios licitatórios, e incorporando análises de riscos reputacionais e de integridade, poderão auxiliar na melhoria da maturidade deste pilar, que atualmente resultou na média de 2,5, estando entre o nível (2) básico e (3) intermediário.

4.3 Auditoria e Monitoramento

A estrutura de auditoria interna da UNIOESTE é regulamentada pela Resolução nº 098/2023-COU, que define o Sistema de Controle Interno, Integridade e Conformidade da universidade. Essa estrutura inclui Auditoria Interna, Controladoria Interna, Corregedoria, Integridade e Compliance, Ouvidoria e Transparência (UNIOESTE, 2025).

No entanto, não há menção da existência de uma equipe estruturada para execução das atividades de auditoria e monitoramento. Nas entrevistas foi constatado que existe somente um servidor no setor, e este setor atende as demandas das sete unidades da universidade. Isso sugere que a auditoria interna está operando com recursos humanos limitados. Esse fator pode indicar um desalinhamento com as melhores práticas descritas na ISO 37.301/2021 e no Decreto nº 2.902/2019, que recomenda capacidade técnica e pessoal suficiente para garantir um sistema de auditoria eficaz e contínuo.

Quanto a regularidade e abrangência das auditorias referente a abrangência e eficácia dos controles internos, o Decreto 2.902/2019, estabelece a necessidade de auditorias regulares para garantir a conformidade com políticas de *compliance* e controle interno. No entanto, conforme aponta a (Entrevista 6) *"Recebemos formulários da CGE e verificamos nos setores se estão cumprindo a legislação. Caso necessário, solicitamos evidências para encaminhamento. [...] A controladoria interna tem apenas dois servidores, então atuamos de forma mais reativa do que preventiva."*

Outro aspecto crucial das auditorias é a transparência dos resultados e sua utilização para aprimoramento das políticas institucionais. Nesse sentido, *"Os relatórios são enviados à CGE e ao Tribunal de Contas, mas nem sempre há um retorno sobre recomendações para ajustes"* (Entrevista 6). O Decreto 2.902/2019, Art. 25, aponta que a auditoria e o monitoramento deverão ser empregados para avaliar e recomendar a adoção de procedimento e processos de controles internos, a mensuração do desempenho da integridade e compliance,

deverá ser realizado por indicadores-chave de desempenho. Porém, não há evidências que a universidade possua um sistema automatizado para o monitoramento.

A prática de monitoramento contínuo para garantir que os auditorias tenham impacto real na mitigação de riscos, não foi observado na universidade. "*Os planos de ação são planejados nas reuniões de gestão, mas não temos um sistema para acompanhar a implementação dessas medidas de forma contínua*" (Entrevista 6). O Manual do Agente de *Compliance* do Estado do Paraná (2020) enfatiza a importância de um *compliance* contínuo, com mecanismos de correção baseados nos achados de auditorias. Assim, o monitoramento é esporádico e não há um sistema estruturado para acompanhar planos de ação, na instituição.

A avaliação da maturidade do pilar Auditoria e Monitoramento na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) deve considerar diversos fatores, incluindo conformidade com a legislação vigente, abrangência das auditorias e eficácia do monitoramento.

Melhorias na periodicidade das auditorias e na implementação de planos de ação são fundamentais para elevar a maturidade do monitoramento institucional. Ainda, a análise do pilar Auditoria e Monitoramento pode ser fortalecida com o exame do Plano de Trabalho da Auditoria Interna, documento não localizado na página institucional. A inexistência do plano de trabalho de auditoria compromete a transparência e a previsibilidade das ações de controle. A capacidade limitada de recursos humanos é outro fator que impacta na maturidade do pilar. Apenas uma pessoa é responsável pelo setor de auditoria, abrangendo todas as unidades da UNIOESTE. Isso pode gerar uma sobrecarga e comprometer a eficácia do monitoramento contínuo e a implementação de planos de ação detalhados.

Embora algumas auditorias sejam realizadas, não há uma garantia de que ocorram de maneira regular e abrangente, o que indica que a maturidade pode estar mais próxima do nível *Intermediário* (auditorias regulares, mas com planos básicos) do que *Avançado* (auditorias abrangentes e contínuas com planos de ação detalhadas).

A ausência de um plano de auditoria e o relato de que uma estrutura de monitoramento não é suficiente para indicar que o acompanhamento das políticas de *compliance* pode ser inconsistente, afastando a universidade de um nível de maturidade otimizado.

O Plano de Integridade e *Compliance* menciona a necessidade de auditorias regulares e uso de indicadores-chave de desempenho, mas a implementação efetiva dessas diretrizes não foi evidenciada. Com base na análise realizada, o Pilar X – Auditoria e Monitoramento

apresenta um nível de maturidade de 2.33, entre básico a intermediário, representado pela Tabela 18.

Tabela 18

Nível de Maturidade Pilar Auditoria e Monitoramento

Critério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
Regularidade e Abrangência das Auditorias	Auditorias realizadas, mas sem abrangência total devido às limitações de equipe.	2 (Básico)
Comunicação dos Resultados e Acompanhamento	Os relatórios são enviados à CGE e ao Tribunal de Contas, mas sem garantia de retorno sobre as recomendações.	3 (Intermediário)
Monitoramento Contínuo e Planos de Ação	Faltam planos de ação contínua e estruturados para auditorias.	3 (Intermediário)
Capacidade da Auditoria Interna	Apenas uma pessoa responsável por todas as unidades, dificultando a fiscalização.	2 (Básico)
Indicadores de Desempenho e Conformidade	Não há um sistema de indicadores-chave de desempenho automatizado.	1 (Inexistente)
Conformidade com Normas Aplicáveis	Parcialmente alinhado ao Decreto 2.902/2019 e ISO 37.301, mas sem auditorias periódicas bem definidas.	3 (Intermediário)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Embora as auditorias sejam realizadas regularmente, a limitação de recursos humanos impacta a abrangência e a efetividade dos processos, dificultando o monitoramento contínuo e a implementação de planos de ação estruturados. A comunicação dos resultados ocorre por meio de relatórios enviados à CGE e ao Tribunal de Contas, mas sem um acompanhamento sistemático das recomendações. Verificou-se, que as dificuldades enfrentadas pela auditoria interna da UNIOESTE, são similares as observadas na CGE/DF (Cunha, 2024). A literatura aponta que o monitoramento contínuo é essencial para evitar programas de *compliance* meramente formais, um programa de *compliance* precisa ser continuamente monitorado e auditado para garantir sua eficácia., cuja melhores práticas incluem auditorias periódicas e relatórios que medem a efetividade do programa (Teixeira, 2021).

Para fortalecer esse pilar, recomenda-se a ampliação da equipe de auditoria, a formalização de um plano de trabalho estruturado e a implementação de ferramentas tecnológicas que possibilitem um monitoramento contínuo e eficiente.

4.11 Políticas de Proteção Contra Assédio e Discriminação

A pesquisa sobre a maturidade do Programa de *Compliance* na Unioeste incluiu um bloco adicional, contendo cinco questões, em conjunto com levantamento documental, verificou-se a adoção de iniciativas institucionais voltadas ao suporte acadêmico, ética,

prevenção de assédio e promoção da saúde mental. O material coletado, composto por imagens de murais institucionais e cartilhas revelou a presença de campanhas e serviços voltados para essas temáticas. Ao bloco adicional, foi designada a nomenclatura Bloco III – Adicional, com coletânea de questionamentos sobre políticas de proteção ao assédio moral, assédio sexual e o combate à discriminação.

No contexto da conformidade, práticas de corrupção e fraude, irregularidades, ilícitos, e os desvios éticos e de conduta, bem como o desrespeito a direitos, valores e princípios, impactam a confiança, a credibilidade e a reputação institucional. Na esfera privada, este bloco já está presente e denominado práticas de Diversidade & Inclusão. Portanto, justifica-se a inclusão do bloco adicional.

De acordo com a (Entrevista 8), a universidade possui um plano de enfrentamento ao assédio, embora ainda esteja em desenvolvimento para garantir maior eficiência. O novo código disciplinar, aprovado junto com a estrutura de *compliance* e regulamentado na Resolução 098/2023, inclui o assédio moral e sexual como infrações específicas.

"Houve iniciativas de conscientização, mas ainda falta um protocolo claro para lidar com os casos" (Entrevistado 8). Outros conteúdos das entrevistas afirmar a existência de políticas.

"Temos normas que orientam a conduta, mas ainda há dificuldades na divulgação ampla para toda a comunidade acadêmica." (Entrevistado 04). *"A política existe, mas alguns setores ainda não têm um entendimento claro sobre as medidas de proteção e prevenção"* (Entrevistado 07).

Sobre os canais formais de denúncia, instrumento de coletas de denúncias sobre o cometimento de atos em desalinhos aos preceitos institucionais: *"O canal de denúncias é sigiloso e acessível, mas precisamos melhorar a comunicação sobre sua existência e funcionamento."* (Entrevistado 09). *"A ouvidoria desempenha papel essencial na triagem das denúncias, garantindo anonimato e proteção ao denunciante."* (Entrevistado 02).

Em relação as campanhas e os treinamentos e conscientização voltados ao tema: *"Os treinamentos são organizados, mas não temos uma periodicidade fixa para envolver mais pessoas."* (Entrevistado 05). *"Ainda é um desafio estruturar um calendário contínuo de capacitações sobre assédio e discriminação."* (Entrevistado 08)

O apoio às vítimas, mostrou-se pratica frágil: *"A estrutura de suporte ainda não está consolidada. Muitas vítimas não sabem quem corre dentro da universidade."* (Entrevistado

06). "Temos parcerias externas para oferecer apoio psicológico, mas internamente ainda carecemos de um setor específico." (Entrevistado 01)

O material analisado, incluindo *banners*, *folders*, murais e cartilha “Diga não ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual” (Unioeste, 2024), aponta existência de práticas de combate aos assédios, *banners*, *folders* e murais. O material foi disponibilizado na única entrevista realizada de forma presencial Apesar da disponibilidade do material físico, contou-se que o mesmo material não é disponibilizado digitalmente na página da instituição. Os pôsteres expostos em diversos murais da universidade, principalmente nos blocos de sala de aula, reforçam a obrigatoriedade do respeito e incentivam a denúncia de assédio moral e sexual, caracterizando uma das políticas adotadas pela universidade, evidenciado na Figura 20 e 21.



Figura 20. Políticas Contra o Assédio Moral e ao Assédio Sexual.

Fonte: Cartilha Diga Não ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual, Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino Superior do Oeste do Paraná, 2ª Edição (Sinteoste, 2024)



Figura 21. Divulgação das Políticas Contra o Assédio Moral e ao Assédio Sexual.
Fonte: Foto capturada pelos autores (2025).

Dados da Organização Mundial do Trabalho (OIT) revelam que no mundo, mais da metade das mulheres já sofreram alguma espécie de abuso sexual (Sinteoste, 2024). A cartilha disponibilizada pelo Sinteoste (2024), elaborada no seio universitário, foi inspirada no material produzido em 2011, pelo Programa Pró-equidade de Gênero e Raça, organizado pela diretoria do Senado Federal. Portanto, o sindicato adaptou e atualizou o material, para atender a demanda no contexto da unidades que compõe a estrutura da universidade, incluindo o HUOP (Sinteoste, 2024).

Foi emitido tiragem de 1.000 unidades da cartilha, cujo conteúdo aborda: (1) tipos de assédio no ambiente de trabalho; (2) exemplos práticos de assédio no ambiente de trabalho; (3) razões para a prevalência do assédio; (4) o que fazer; (5) há penalidades para o assédio no trabalho; (6) referências e subnotificações e (7) como empresas e órgãos públicos podem prevenir. O material disponibilizado reforçam a obrigatoriedade do respeito e incentivam a denúncia de assédio moral e sexual e ilustram o que é assédio (Sinteoste, 2024), conforme aponta a Figura 15.

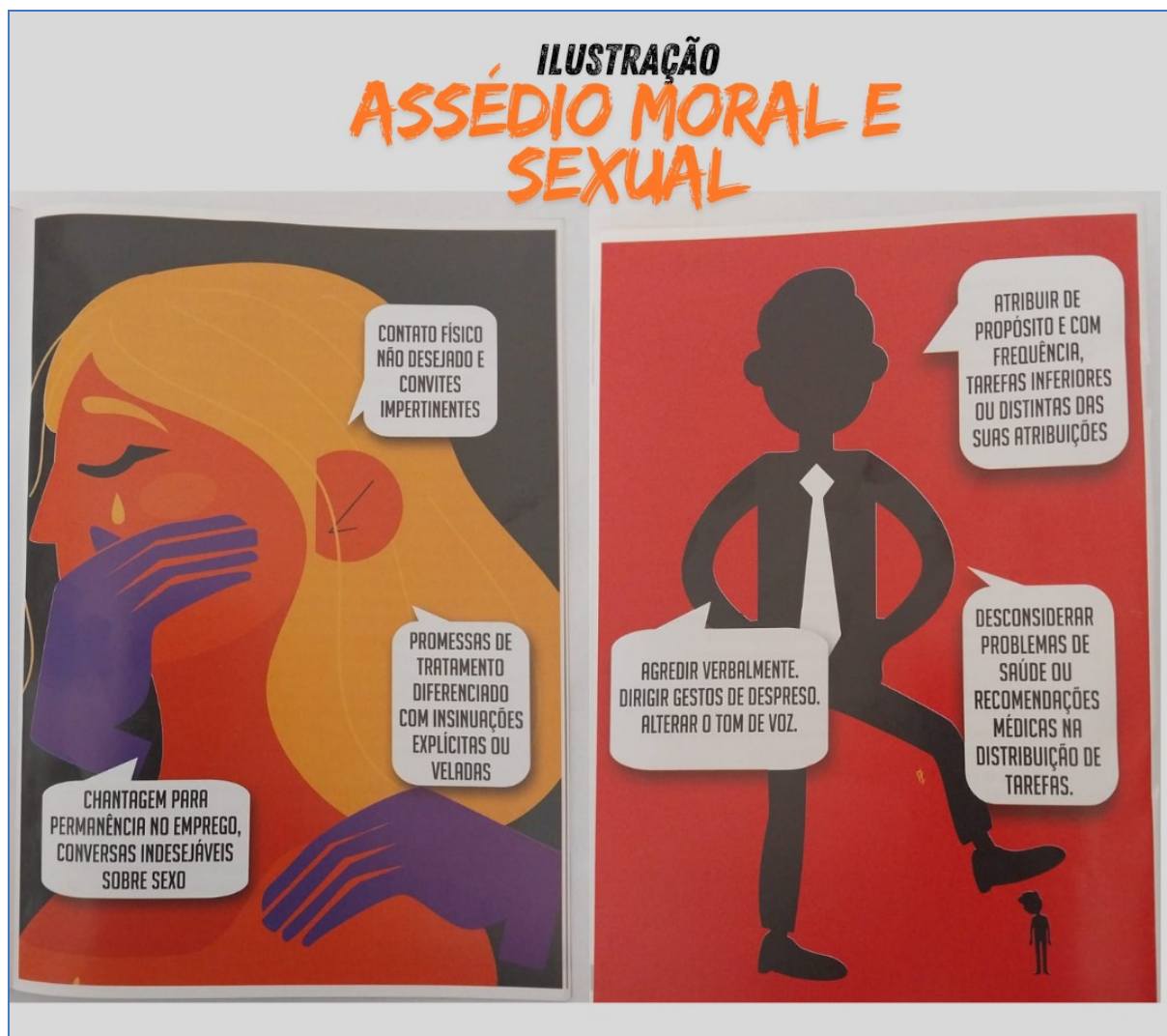


Figura 22. Ilustração de práticas de Assédio Moral Sexual

Fonte: Adaptado pelos autores - Cartilha Diga Não ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual, Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino Superior do Oeste do Paraná, 2ª Edição (Sinteoste, 2024)

O imagem disposta na cartilha evidencia a existência de comunicação sobre o tema tanto em formato textual, como através de ilustrações e retrata diferentes formas de assédio moral e sexual no ambiente profissional, destacando condutas como contato físico indesejado, convites inapropriados, chantagem para permanência no emprego, agressões verbais e distribuição inadequada de tarefas. A ilustração evidencia o impacto dessas práticas na vítima e a necessidade de políticas institucionais para sua prevenção. (Sinteoste, 2024). O incentivo as denúncias de práticas abusivas, estão presentes na cartilha, e ilustradas na Figura 23.

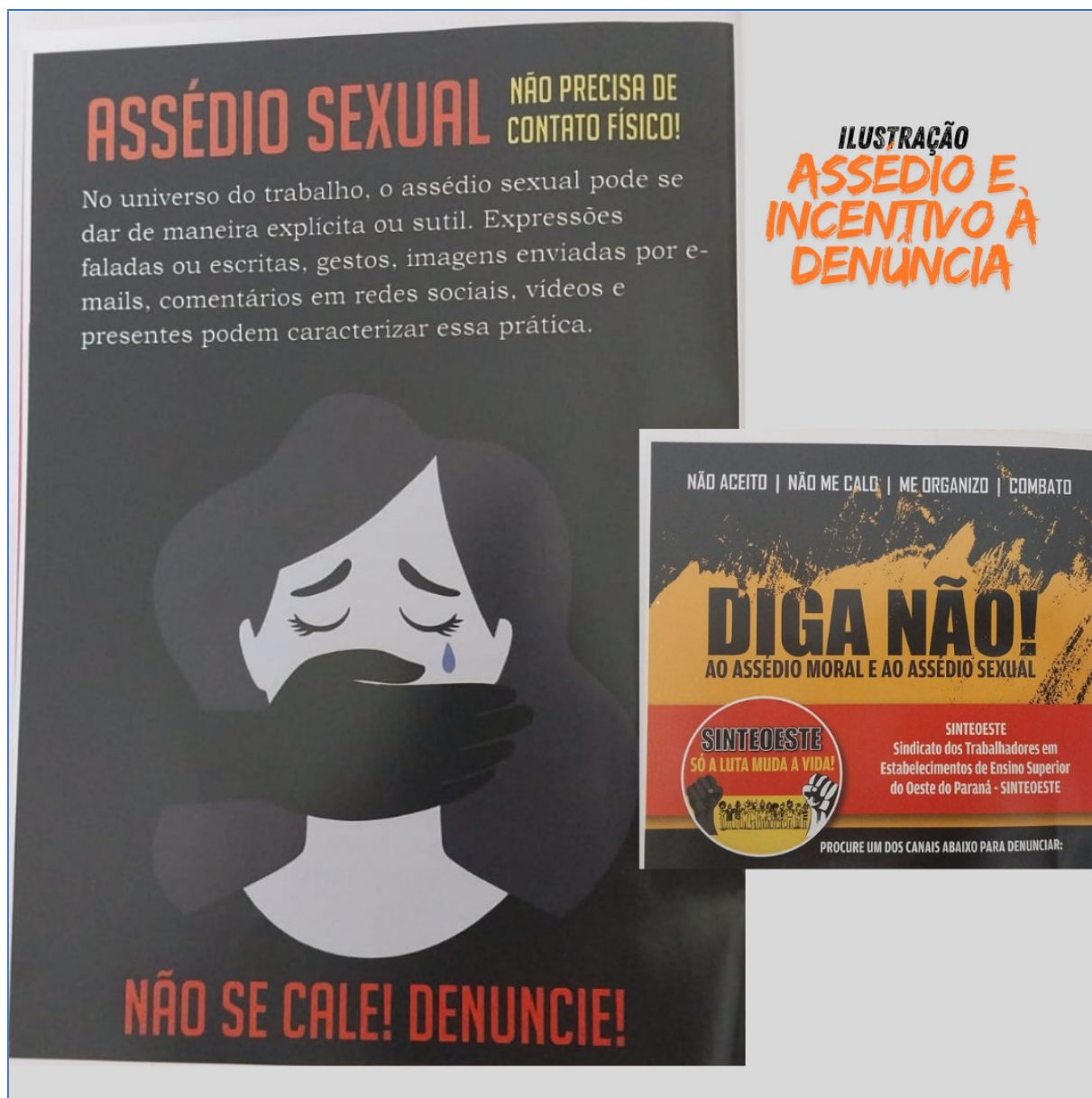


Figura 23. Incentivo à Denúncia Contra Assédio Moral e Sexual.

Fonte: Adaptado pelos autores - Cartilha Diga Não ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual, Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino Superior do Oeste do Paraná, 2ª Edição (Sinteoste, 2024)

O fomento à denúncia também é citado nas entrevistas: “O canal de denúncias é sigiloso e acessível, mas precisamos melhorar a comunicação sobre sua existência e funcionamento” (Entrevista 9). A ouvidoria desempenha papel essencial na triagem das denúncias, garantindo anonimato e proteção ao denunciante” (Entrevista 2).

A universidade dispõe de um canal de denúncias vinculado ao sistema estadual de ouvidoria (SIGO), conforme mencionado na avaliação do pilar Canal de Denúncias. Esse canal permite que qualquer cidadão registre uma denúncia, seja sobre servidores, fornecedores ou atendimentos no hospital universitário. A plataforma permite o envio de

denúncias anônimas e o acompanhamento do *status* da reclamação, conforme destacado na (Entrevista 6).

As denúncias recebidas, incluindo as de assédio, resultam em sindicâncias preliminares antes do encaminhamento para a corregedoria. No entanto, ainda há desafios na regulação da mediação e conciliação, conforme mencionado na (Entrevista 9): "*A corregedoria conduz a investigação preliminar e decide se há necessidade de abertura de processo disciplinar*".

O Estado do Paraná, por meio da Controladoria-Geral do Estado (CGE), disponibiliza materiais educativos, como a "Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral" e "Cartilha de Prevenção ao Assédio Sexual", que visa promover a conscientização, prevenção e combate ao assédio na administração pública estadual. Esses materiais estão alinhados com as diretrizes do Guia Lilás da CGU (2024) e podem servir como referência para aprimorar as políticas da universidade, mas não são utilizados no contexto institucional.

Há campanhas adicionais, sobre a disponibilidade de serviços de atendimento ao acadêmico, via *banners* informativos sobre assessoria pedagógica, assistência estudantil e suporte psicopedagógico, que podem ser utilizadas para acolhimento das vítimas de abuso. O *banner* abaixo, ilustrado na Figura 24, foi entregue na entrevista presencial.



Figura 24. *Banner* saúde mental.

Fonte: Folder Saúde Mental, Unioeste (2024).

O material acima, destaca a promoção da saúde mental, por meio de materiais educativos destacam políticas de saúde e bem estar mental, alertando para transtornos emocionais e disponibilizando contatos de apoio psicológico e emergência psiquiátrica, também divulgados nos murais da universidade.

A recente atualização na Norma Regulamentadora nº 01, por meio da Portaria nº 1.419 (MTE, 2024), estabelece a obrigatoriedade da avaliação de riscos psicossociais no ambiente laboral. Conforme pesquisa do Mapa de Assédio no Brasil (KPMG, 2024), (46%) dos trabalhadores relataram sofrer assédio moral e psicológico no ambiente de trabalho. Esse dado aliado a atualização da NR 01, destacam a necessidade das organizações avaliar os riscos a que estão expostas e, incorporar políticas de prevenção, com a finalidade de promover um ambiente seguro e em conformidade com a legislação vigente. (Lima, 2022) destaca que os riscos psicossociais são um fator essencial na governança pública. Esse ponto, fortalece as discussões sobre a integração entre o *compliance*, a gestão de riscos, o monitoramento e treinamentos contínuos, afim de prevenir riscos relacionados à saúde mental no trabalho.

No entanto, percebe-se que a universidade enfrenta desafios relacionados aos treinamentos e a conscientização: *"Os treinamentos são organizados, mas não temos uma periodicidade fixa para envolver mais pessoas"* (Entrevista 5). *"Ainda é um desafio estruturar um calendário contínuo de capacitações sobre assédio e discriminação."* (Entrevista 8).

Em 2023, foram promovidos seminários sobre assédio moral com o objetivo de disseminar informações e boas práticas. No entanto, a adesão dos servidores a essas iniciativas foi baixa, conforme mencionado na (Entrevista 4): *"Realizamos reuniões e capacitações, mas a adesão dos servidores ainda é baixa."*

Sobre apoio às vítimas de abusos, verificou-se a ausência de estrutura e planos voltados ao apoio: *"A estrutura de suporte ainda não está consolidada. Muitas vítimas não sabem quem corre dentro da universidade."* (Entrevista 6) e *"Temos parcerias externas para oferecer apoio psicológico, mas internamente ainda carecemos de um setor específico."* (Entrevista 1).

Por fim, conclui-se que o pilar adicional está parcialmente alinhado com as diretrizes do Guia Lilás (CGU, 2024), Lei 14.540/2023, Avaliação de Integridade Pública (CGU, 2023-2027) e Lei 14.457/2022. No entanto, algumas lacunas foram identificadas, especialmente na estruturação de treinamentos regulares e na criação de um setor específico de suporte às vítimas. As normativas nacionais, Lei 14.457/2022 e Guia Lilás (CGU, 2024) recomendam

políticas claras de prevenção. A instituição não possui um protocolo formalizado de acolhimento a vítimas.

De acordo com a (Entrevista 9), a universidade possui um plano de enfrentamento ao assédio, embora ainda esteja em desenvolvimento para garantir maior eficiência. O novo Código de Ética e Disciplinar, aprovado junto com a estrutura de *compliance* e regulamentado pela Resolução 098/2023, inclui o assédio moral e sexual como infrações específicas (Unioeste, 2023). A maturidade do pilar adicional Políticas de Combate ao Assédio Moral e Sexual e o Combate à Discriminação, encontram-se sintetizadas na Tabela 19.

Tabela 19

Nível de Maturidade Pilar PCAMSCD

Critério	Evidência Identificada	Nível de Maturidade
Existência de Políticas e Diretrizes	A universidade possui um código de ética atualizado, mas não há menção ao uso direto das cartilhas da CGE/PR.	3 (Intermediário)
Treinamentos e Capacitação	Treinamentos são realizados, mas com baixa adesão, sem obrigatoriedade e sem calendário e/ou cronograma.	2 (Básico)
Canal de Denúncias e Proteção ao Denunciante	Utiliza o SIGO, garantindo anonimato, mas não há informações sobre a eficácia do tratamento das denúncias.	3 (Intermediário)
Investigação e Resolução de Casos	Há um plano de enfrentamento ao assédio em desenvolvimento, mas ainda sem protocolos claros.	2 (Básico)
Monitoramento e Indicadores de Efetividade	Não há um sistema de métricas para avaliar a eficácia das políticas.	1 (Inexistente)
Alinhamento com Normas e Regulamentos	Parcialmente alinhado ao Guia Lilás da CGU , Decreto 2.902/2019 e ISO 37.301, mas sem aplicação estruturada das diretrizes estaduais.	3 (Intermediário)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Portanto, a universidade demonstrou possuir iniciativas relevantes no combate ao assédio e discriminação, como a atualização do código de ética, a utilização do SIGO como canal de denúncias e a promoção de treinamentos. No entanto, a baixa adesão aos treinamentos compromete a disseminação das diretrizes institucionais, enquanto a ausência de protocolos formais para investigações pode dificultar a resolução adequada das denúncias. Além disso, a inexistência de indicadores de monitoramento impede a mensuração da efetividade das políticas implementadas.

4.2 Análise dos Dados Gerados no *Iramuteq*

A pesquisa utilizou análise textual com o *software Iramuteq* para compreender a percepção dos agentes sobre o *compliance* na universidade. A análise incluiu classificação

A presença de *comissão, corregedoria, decisão, investigação* sugere que existem órgãos ou instâncias responsáveis pelo *compliance* dentro da universidade. A conexão com *documento e regulamentação* pode indicar normativas formais existentes, apontando a existência de instância responsável pelo programa.

A relação entre *código, ética, regulamento, recomendação, decreto* reforçam a existência de normativas que orientam a conduta da universidade, por meio de regras e instrumentos.

A conexão com *auditorias, relatório, controle, monitoramento* demonstra a preocupação com acompanhamento, mas pode indicar oportunidades de melhoria na efetividade dos controles internos.

Palavras como *avaliação, acompanhamento, revisão* sugerem a presença de alguma forma de monitoramento, embora possa não estar sistematizado, conforme apontado na avaliação do pilar Auditoria e Monitoramento.

A presença dos termos *canal, denúncia, ouvidoria, anonimato, consentimento, imparcialidade* reforçam a existência de canais de comunicação para formulação de denúncias. A conexão entre *treinamento, capacitação, programa* sugere a existência de iniciativas de formação, mas não esclarece a efetividade, conforme apontado na avaliação do pilar Treinamento e Comunicação.

Palavras como *processo, sindicância, decisão, investigação* indicam que há algum nível de responsabilização, mas a ausência de conexões fortes podem indicar fragilidades no aspecto de implementação de medidas disciplinares.

As conexões com *tribunal, auditoria, portal, acesso, transparência* demonstram esforços para prestação de contas, mas é necessário avaliar a qualidade e acessibilidade das informações, ainda com oportunidades de melhorias, demonstrada na avaliação do pilar Transparência e Controle Social.

A conexão entre *ética, conduta, recomendação, cultura* mostra que há um discurso sobre *compliance*, mas a falta de termos relacionados a valores institucionais, engajamento pode indicar desafios na construção da cultura organizacional da conformidade.

Assim, a análise de similitude aponta para a conexão entre os pilares avaliados e sugere que os conceitos centrais de *compliance* estão presentes na universidade, mas há lacunas que precisam ser abordadas para fortalecer o programa. Isso reforça a necessidade de aprimoramento nos pilares menos desenvolvidos, como monitoramento contínuo, medidas disciplinares e treinamento eficaz.

Palavras como "risco", "processo", "planejamento", "mapa", "mitigação" e "medida" mostram que há uma preocupação com a gestão de riscos. Contudo, a baixa frequência de palavras como “prevenção”, “detecção” e “indicadores” sugere que os mecanismos ainda não são totalmente robustos.

O destaque para "código", "ética", "regras", "procedimento" e "normas" confirmam a presença de documentos normativos para orientar condutas dentro da universidade, ou seja, a existência de regras e instrumentos. No entanto, a ausência de palavras como "efetividade" e "aplicação" pode indicar desafios na implementação dessas normas.

A presença de termos como "auditoria", "relatório", "monitoramento", "avaliação" e "controle" sugere que há mecanismos internos para acompanhamento da conformidade. No entanto, a falta de termos relacionados a “sistema estruturado” ou “mecanismos de alerta” pode indicar que os controles internos não são robustos.

Palavras como "acompanhamento", "avaliação", "processo" e "revisão" mostram que há algum nível de monitoramento das práticas institucionais. Entretanto, a ausência de termos como “indicadores de desempenho” ou “relatórios periódicos” sugere que esse monitoramento não é contínuo e estruturado.

A presença de termos como "denúncia", "canal", "ouvidoria", "acesso" e "imparcialidade" reforça a existência de meios formais para relatar irregularidades. Mas, a ausência de termos como “proteção ao denunciante” e “sigilo garantido” pode indicar que ainda há barreiras para a efetividade desse canal, conforme apontado pelos entrevistados.

A existência das palavras "treinamento", "capacitação", "programa" e "curso" mostra que há alguma iniciativa de qualificação em *compliance*. No entanto, a baixa ocorrência de termos como "efetividade", "avaliação de impacto" ou "engajamento" confirmam que a adesão aos treinamentos pode ser baixa ou que sua eficácia não está sendo mensurada, reforçando a percepção dos entrevistados.

Palavras como “investigação”, “sindicância”, “corregedoria” e “decisão” sugerem que há mecanismos de responsabilização para casos de descumprimento das normas. Porém, a ausência de termos como “sanções efetivas” e “celeridade processual” pode sugerir que o processador disciplinar ainda enfrenta desafios, o que reforça a análise de conteúdo efetuada.

O destaque de "transparência", "acesso", "portal", "prestação de contas", "tribunal" e "auditoria" sugerem a existência de esforços para garantir a divulgação de informações públicas. Mas, a ausência de termos como “dados abertos” e “controle social” pode indicar

que a transparência ainda precisa ser aprimorada para facilitar o acesso às informações, reforçando os apontamentos dos entrevistados.

A presença das palavras "ética", "cultura", "conduta", "integridade" e "valores" mostra que há um discurso voltado para a construção de uma cultura ética. No entanto, a ausência de termos como “mudança de comportamento”, “valorização da integridade” e “liderança ética” pode indicar que a cultura organizacional ainda não está consolidada.

A análise da nuvem de palavras confirma os achados da análise de similitude, demonstrando que os fundamentos do cumprimento estão presentes na estrutura da universidade. No entanto, há lacunas com treinamentos, medidas disciplinares e monitoramento contínuo.

4.2.3 Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) revelou cinco grupos distintos, cada um representando um conjunto de termos que refletem diferentes dimensões do programa de conformidade institucional. Os resultados evidenciam que o discurso institucional apresenta ênfase em gestão de riscos, normatização e controle interno, indicando um arcabouço formal para a governança e a integridade organizacional. No entanto, a presença de falas discursiva mais difusa, com termos genéricos, aponta desafios na comunicação interna e no engajamento da comunidade acadêmica com as práticas de *compliance*.

A análise também permitiu associar os achados da CHD com os pilares estabelecidos no Decreto Estadual nº 2.902/2019, bem como com as diretrizes do Guia Lilás da CGU e as cartilhas disponibilizadas pela CGE do Paraná. Esse cruzamento de dados possibilita não apenas a verificação do cumprimento do programa de cumprimento das normativas vigentes, mas também a identificação de lacunas e oportunidades de aprimoramento. Nas Figuras 27 e 28, apresenta-se cada classe apresentada na CHD, correlacionando seus principais elementos com os pilares do programa de *compliance* avaliado.

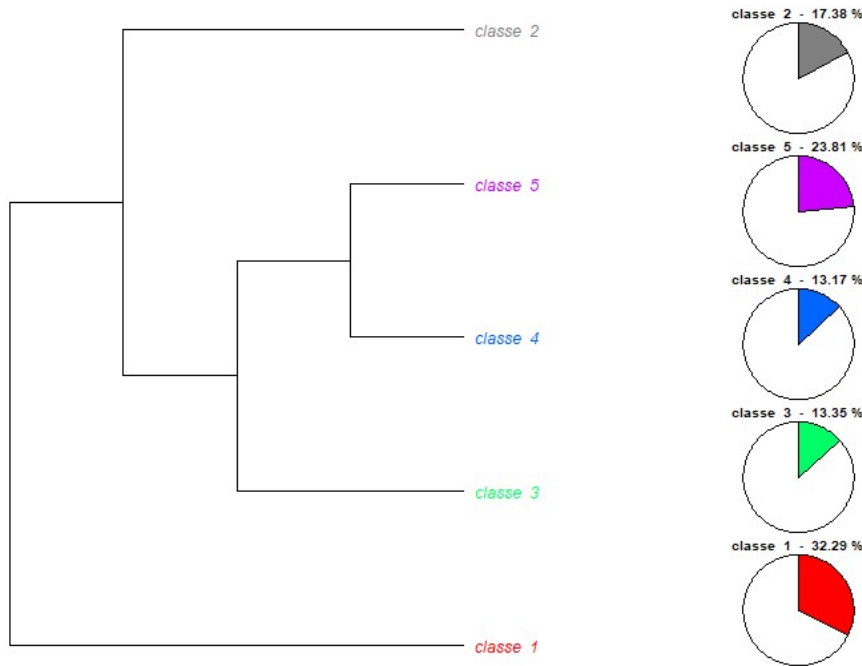


Figura 27. Classificação Hierárquica Descendente em Percentual.
Fonte: Gerada no *software* Iramuteq (2025).

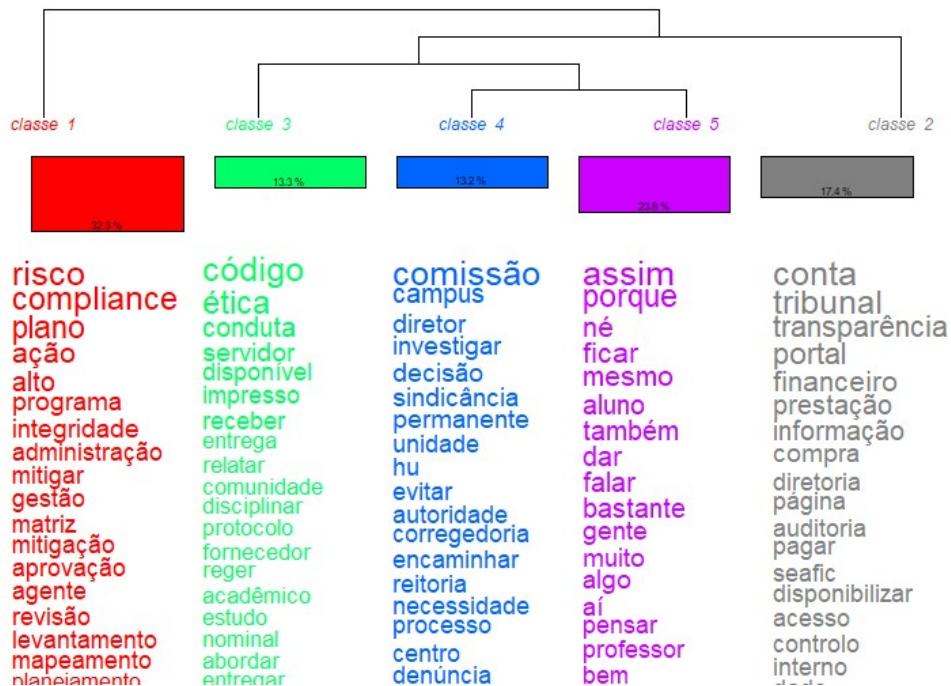


Figura 28. Classificação Hierárquica Descendente.
Fonte: Gerada no *software* Iramuteq (2025).

A Classe 1 (Vermelha - 32,3%), evidencia a Gestão de Risco e *Compliance*, mediante a presença das palavras risco, compliance, plano, ação, supervisão, administração, mitigação, gestão, matriz, planejamento, aprovação. Essa classe representa um núcleo sobre gestão de riscos e compliance, destacando termos relacionados à mitigação de riscos,

integridade e planejamento estratégico. Portanto, relaciona-se com os pilares Análise de Riscos, Comprometimento da Alta Administração e Controles Internos. A alta frequência dessa classe 1 (32,3%) sugere foco na gestão estratégica do *compliance*, mas não garante que as práticas incluam inovações de forma eficiente.

A Classe 2 (Cinza - 17,4%), remete à Transparência e Prestação de Contas. As principais palavras apresentadas como *conta, tribunal, transparência, portal, financeiro, prestação, auditorias, acesso, controle interno*. Essa classe agrupa conceitos relacionados à transparência, controle financeiro e prestação de contas, ligado aos pilares Transparência e Prestação de Contas e Monitoramento Contínuo. O destaque para “portal” e “acesso” confirma que há algum nível de divulgação de informações, apontado nas análises de conteúdo das entrevistas e documental, mas a ausência de termos como “controle social” pode sugerir desafios na efetividade da transparência.

A classe 3 (Verde - 13,3%), destaca que as principais palavras: código, ética, conduta, servidor, protocolo, disciplinar, acadêmico, comunidade, fornecedor, impresso, relacionam-se à normatização dentro da universidade, com foco no Código de Ética, regras disciplinares e condutas esperadas. Relacionado aos pilares Regras e Instrumentos e Cultura Organizacional.

A classe 4 (Azul - 13,2%) através das expressões em destaque como comissão, campus, diretor, investigar, decisão, sindicância, corregedoria, encaminhar, necessidade, processo, aponta para o pilar Investigações Internas. E representa os processos formais de investigação e sindicância dentro da universidade. Os termos também, relacionam-se ao pilar Canal de Denúncias. A conexão com “necessidade” e “processo” sugere que há estrutura formal.

No entanto, a classe 5 (Roxa - 23,8%), relaciona-se a comunicação, com destaque para as principais palavras: assim, porque, ficar, mesmo, aluno, bastante, professor, pensar, muito, falar, aponta para classe genéricas de discurso, sem termos técnicos específicos sobre *compliance*, o que sugere dificuldades na comunicação interna e no engajamento dos membros da universidade com as práticas de *compliance*, voltados para a cultura organizacional da conformidade.

A CHD evidenciou que os pilares mais evidentes no discurso são Avaliação de Risco, Código de Ética, Investigação Interna e Transparência e Controle Social. No entanto, a presença de uma classe genérica (Classe 5) sugere desafios na comunicação e na internalização do *compliance* dentro da cultura organizacional da universidade, demonstrando na avaliação do pilar Treinamentos e Comunicação.

Isso reforça a necessidade de fortalecer a comunicação e capacitação em *compliance*, para garantir que normas e processos sejam compreendidos e aplicados e melhorar a maturidade de pilares, como por exemplo, Treinamento e Comunicação.

4.2.3 Análise Fatorial Correspondente (AFC)

A AFC distribui os termos em quadrantes que revelam proximidade semântica e estrutural. O posicionamento das palavras indica sua relação com os temas discutidos na universidade e como esses conceitos se organizam no discurso analisado. No quadrante inferior esquerdo (vermelho), encontram-se termos relacionados a Avaliação de Riscos e *Compliance*; o quadrante superior direito (verde), apresenta termos voltado a normas e Código de Ética; no quadrante inferior direito (cinza), termos voltados à Transparência e Prestação de Contas e no quadrante superior esquerdo (azul e roxo), relacionados à comissão e investigação, apontados na Figura 29.

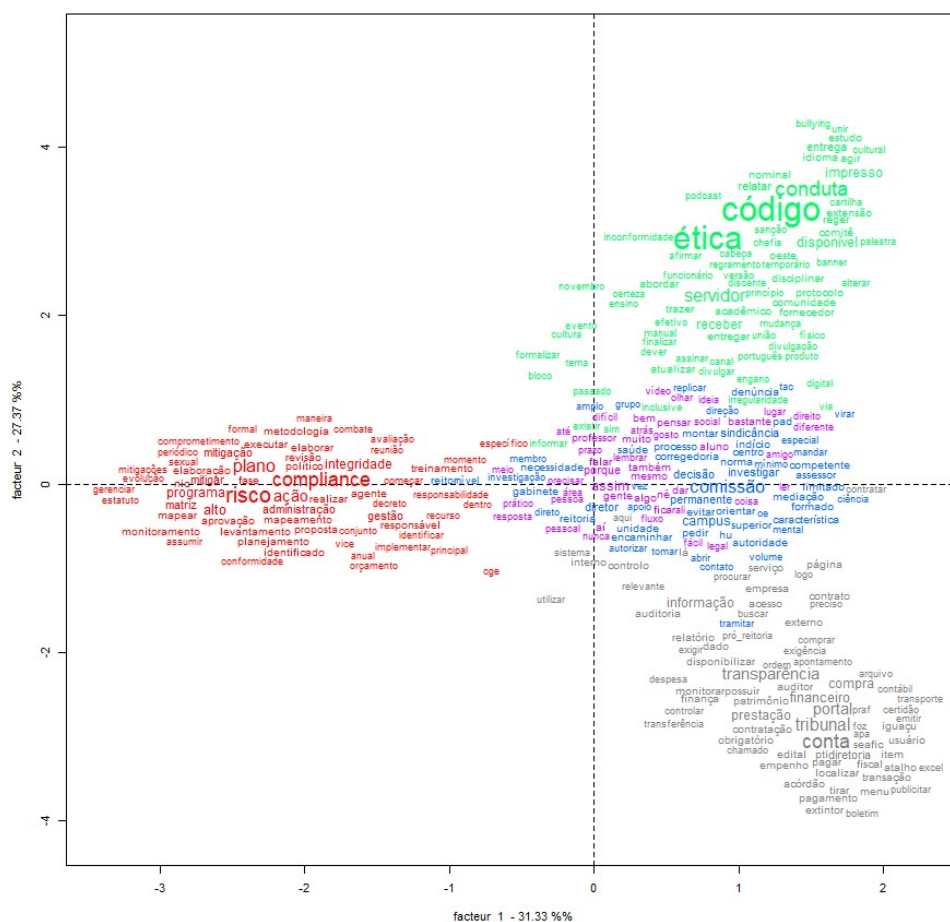


Figura 29. Análise Fatorial Correspondente (AFC).

Fonte: Gerada no *software* Iramuteq (2025).

No quadrante inferior esquerdo (vermelho), os principais termos como *compliance*, risco, plano, mitigação, administração, integridade, conformidade, planejamento, orçamento, evidencia o pilar Avaliação de Riscos e *Compliance*. Esse grupo está associado às práticas de governança, gestão de riscos e conformidade, sugerindo alinhamento com os pilares Análise de Riscos, Comprometimento da Alta Administração e Monitoramento Contínuo. A presença de “plano” e “mitigação” sugere que há discussões sobre a gestão de riscos, mas a ausência de termos como “indicadores de efetividade” pode sugerir desafios na mensuração dos impactos dessas estratégias.

O quadrante superior direito (verde) as palavras em destaque: código, ética, conduta, servidor, protocolo, disciplina, cultura organizacional. Esse grupo pode representar a normatização e as regulamentações institucionais, conectando-se diretamente aos elementos regras e instrumentos e cultura organizacional. A presença dos termos "servidor" e "protocolo" sugere que há normas formais para conduta, conforme evidenciado na avaliação do pilar Código de Ética e Conduta.

No quadrante inferior direito (cinza), destacam-se os termos informação, portal, auditorias, transparência, tribunal, controle interno, prestação de contas. Esse grupo foca em mecanismos de divulgação de informações e prestação de contas, vincula-se ao pilar Transparência e Controle Social. A presença de termos como "acesso" e "diretoria" confirma a existência de canais formais de divulgação de informações, observados nas análises de conteúdo das entrevistas, mas a falta de palavras como "acompanhamento público" pode indicar limitações no acesso efetivo a esses dados.

Por fim, o quadrante superior esquerdo (azul e roxo), onde palavras como comissão, sindicância, corregedoria, investigação, decisão, permanência, campus, destacam-se. Esse agrupamento pode estar relacionado às instâncias de apuração de irregularidades e medidas disciplinares, associando-se aos pilares Investigação Interna e Canal de Denúncias.

A presença de “sindicância” e “corregedoria” reforçam os achados nas análises das entrevistas, ou seja, há estruturas formais para apuração de condutas irregulares, mas a falta de termos como “efetividade” e “medidas concretas” pode sugerir dificuldades na aplicação prática dessas normas.

A AFC reforça as tendências já identificadas na CHD e na nuvem de palavras, mostrando que os pilares mais evidentes no discurso institucional são Avaliação de Riscos, normas e Código de Ética, Transparência e Comissão de Investigação. Os dados gerados no software Iramuteq, reforçam que a universidade possui diretrizes normativas claras (Código

de Ética, Regras e *Compliance*); Há estrutura para monitoramento e transparência institucional e existe um discurso sobre mitigação de riscos e gestão organizacional.

No entanto, há falta de efetividade na implementação de treinamentos e cultura organizacional. Ainda, há a necessidade de implementação de mecanismos mais claros para acompanhamento de denúncias e avaliações e o fortalecimento da comunicação interna para ampliar a conscientização sobre *compliance* e fomentar a cultura da conformidade.

4.2.4 Diagrama de Zipf

O Diagrama de Zipf representa a Lei de Zipf, que descreve a distribuição de frequência das palavras no *corpus* textual analisado, auxiliando na avaliação da diversidade e concentração de termos no conjunto textual analisado (Piantadosi, 2014).

O diagrama representa no eixo x, a posição das palavras no *ranking* de frequência e no eixo y, temos a frequência da palavra no *corpus*. A curva descendente demonstra que algumas palavras são muito frequentes, enquanto a maioria aparece poucas vezes, confirmando a Lei de Zipf. Portanto, se a curva segue um padrão exponencial, indica que o *corpus* tem coerência e organização textual. Também, identifica os termos dominantes na análise, que devem ser observados nas interpretações, no caso em tela a CHD e AFC, se houver desvios do padrão, pode indicar desequilíbrios na construção do *corpus*, como redundância excessiva de certas palavras ou falta de diversidade nos termos.

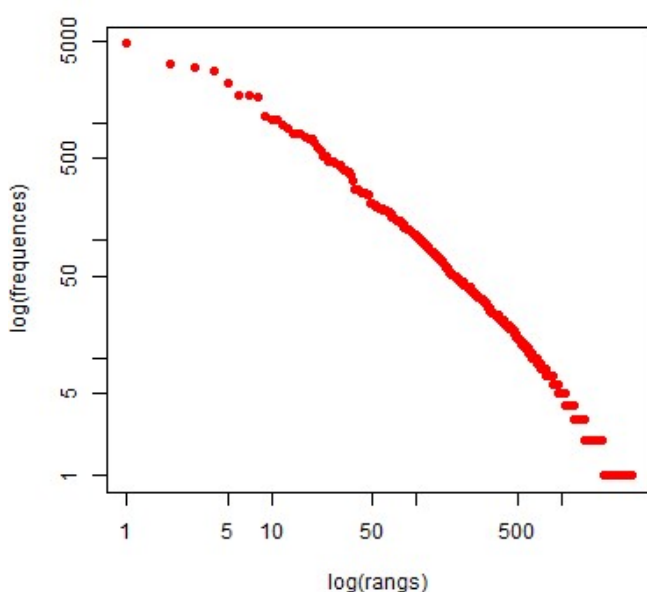


Figura 30. Diagrama de Zipf do *corpus*.

Fonte: Gerada no *software* Iramuteq (2025).

O Diagrama de Zipf, representado na Figura 22 confirma que o conjunto textual utilizado na análise dos conteúdos das entrevistas, apresenta uma estrutura bem distribuída. O diagrama reforça a validade dos resultados obtidos nas outras análises (CHD, AFC e Nuvem de Palavras), e que os principais termos identificados representam padrões consistentes dentro do *corpus*.

4.3 Nível de Maturidade do Programa de *Compliance* da Unioeste

Os resultados da avaliação da maturidade do Programa de *Compliance* da Unioeste resultaram na média por pilares, expostos na Figura 31 e na média geral, Figura 32.

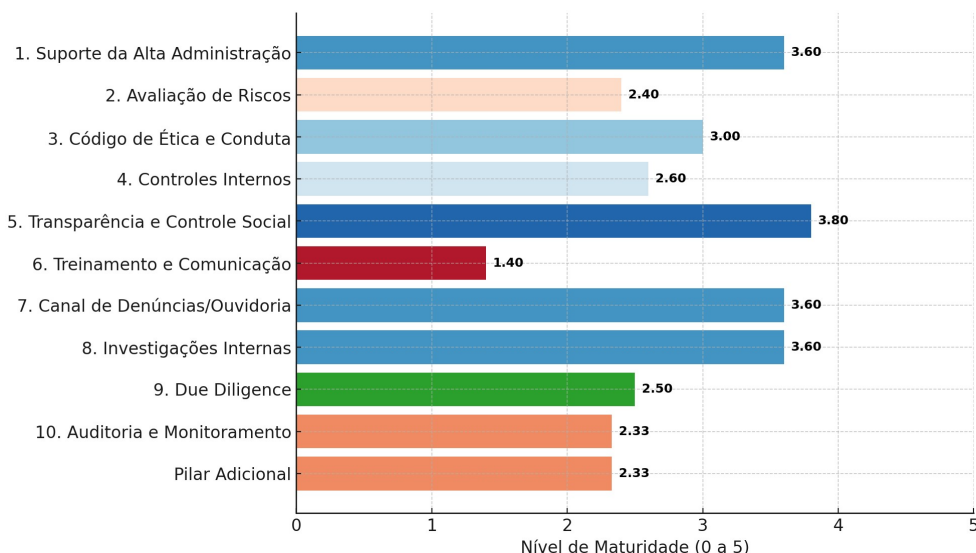


Figura 31. Maturidade do Programa *Compliance* da Unioeste.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A Figura 31 representa um gráfico que ilustra o nível de maturidade dos pilares do Programa de *Compliance* da UNIOESTE, utilizou-se uma escala de 0 a 5, conforme média atingida por cada pilar. A análise desses resultados permite identificar os pontos fortes e frágeis do programa, podendo auxiliar os gestores na definição de estratégias para seu aprimoramento. A Figura 32, representa a média geral da maturidade do Programa da *Compliance* da Instituição. Para calcular a média geral, foi considerado os 10 pilares do programa, disposto no art. 4º, do Decreto Estadual nº 2.902/2019.

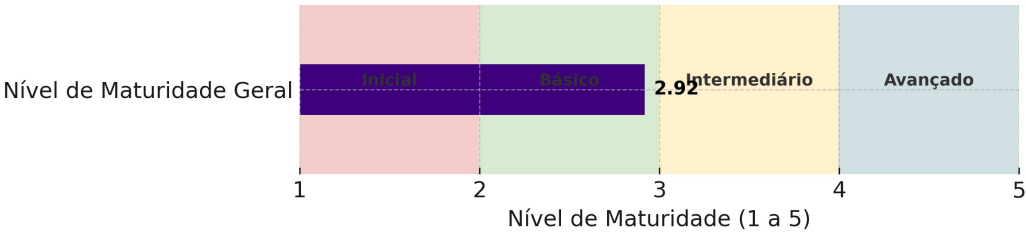


Figura 32. Média Geral da Maturidade do Programa da Unioeste.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Portanto, na metodologia de cálculo da média geral da maturidade foi desconsiderado a nota (2,33) do Pilar Políticas de Proteção ao Assédio Moral e Sexual e Combate à Discriminação, por tratar-se de pilar adicional, ou seja, não constante no *rol* do art. 4, Decreto Estadual nº 2.902/2019.

Segundo a Pesquisa de Maturidade do *Compliance* no Brasil 6ª Edição (KPMG, 2024), o nível de maturidade de *compliance* nas empresas brasileiras subiu de 3,07 em 2021 para 3,09 em 2024, em uma escala de 1 a 5, atingindo o índice mais alto desde 2015. Os setores em destaque são os serviços financeiros. O setor liderou a pesquisa, com uma média de (3,5), seguido, por Governo e Infraestrutura (3,3), Tecnologia, Mídia e Telecomunicações (3,1), Mercados Industriais (3,0) e Consumo e Varejo (2,9).

A pesquisa também apontou áreas de melhorias no contexto dos programas de *compliance*, sendo o processo de verificação de antecedentes e *due diligence* de terceiros, o pilar identificado como uma área que necessita de aperfeiçoamento, com pouco mais da metade (55%) das empresas relatando eficiência nesse aspecto. Em comparação com a 6ª Edição da Pesquisa do Nível de Maturidade dos Programas de *Compliance* no Brasil, a Tabela 20 evidencia a comparação dos níveis de maturidade.

Tabela 20
Médias Geral da Maturidade de *Compliance*

Média Geral do Setor Público (KPMG, 2024)	3,3
Média Geral do Setor Público (KPMG, 2021)	3,47
Média Geral Brasil (KPMG, 2024)	3,09
Média Geral Brasil (KPMG, 2021)	3,07
Média Geral (Unioeste 2025)	2,92
Média Geral (Teixeira, 2021)	2,63

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A maturidade do Programa de *Compliance* da Unioeste, encontra-se abaixo da média do Setor Público (0,38) e da média geral em (0,17). Conforme ilustra a Figura 32, a média da maturidade de *compliance* da instituição, ficou posicionada entre a faixa laranja

(intermediário) e azul claro (avançado). Apesar dos resultados apontar para níveis de maturidade abaixo de (2,92), destaca-se que pilares relevantes atingiram níveis de maturidade acima da média nacional para o setor, entre eles, o Suporte da Alta Administração (3,6), Transparência e Controle Social (3,8) e Canal de Denúncias (3,6). Ainda, o setor público, obteve a maior média de maturidade em 2021 (3,47), em comparação a 2024, houve queda em relação a 2021, indicando possível estagnação ou retrocesso nas práticas de integridade e compliance do setor (KPMG; 2021, 2024). Tratando-se, da média da Unioeste, percebe-se que a maturidade do programa da instituição, encontra-se no estágio intermediário.

No entanto, apesar dos pilares de alguns pilares atingirem médias consideradas acima da média nacional para o setor, outros apresentaram maturidade baixa apontando áreas críticas: Treinamento e Comunicação (1,5), Auditoria e Monitoramento (2,33), Avaliação de Riscos (2,4) e *Due Diligence* (2,5). Em relação a baixa maturidade dos pilares Auditoria e Monitoramento, salienta-se que o setor carece de recursos humanos e, referente a Avaliação de Riscos, o mapeamento e elaboração de plano de ação foi finalizado em 2024, o que sugere possíveis evoluções desses elementos, ante as estruturas elaboradas pela universidade. Em relação ao pilar *Due Diligence*, apesar do nível atingido (2,5 - baixo), este não destoou da tendência nacional, uma vez que a pesquisa (KPMG, 2024), apontou ser ponto crítico de 55% das empresas entrevistadas.

O estudo de (Teixeira, 2021), que avaliou a maturidade dos Programa de *Compliance* da empresas afiliadas ao SENAC/BA, apresentou um índice geral de maturidade de 2,68, classificado como sustentável. Em comparação, o índice geral de maturidade do programa de *compliance* da Unioeste, mostrou-se superior em (0,24), ao índice da iniciativa privada. A Tabela 21 compara os níveis de maturidade apontados no estudo de (Teixeira, 2021) e os achados na presente pesquisa.

Tabela 21

Média Maturidade por Pilar

Pilar	(Teixeira, 2021)	Unioeste
1. Suporte da Alta Administração	2,87	3,6
2. Avaliação de Riscos	2,53	2,4
3. Código de Ética e Conduta	3,33	3,0
4. Controles Internos	2,89	2,6
5. Transparência e Controle Social	2,87	3,8
6. Treinamento e Comunicação	2,29	1,4
7. Canal de Denúncias/Ouvidoria	2,33	3,6
8. Investigações Internas	2,59	3,6
9. <i>Due Diligence</i>	2,30	2,5
10. Auditoria e Monitoramento	2,29	2,33
Pilar Adicional		2,33

Média Geral	2,68	2,92
-------------	------	------

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

O Suporte da Alta Administração da UNIOESTE (3,6) apresenta um envolvimento mais significativo da alta administração em comparação ao estudo de (Teixeira, 2021), o que indica que na universidade pública, há um maior comprometimento dos gestores com a estruturação e implementação do programa de *compliance*.

Em relação ao pilar Avaliação de Riscos, ambos os estudos obtiveram uma pontuação abaixo de (3), esse evidencia que as organizações pesquisadas não possuem um sistema robusto de identificação, análise e mitigação de riscos, o que poderá comprometer a eficácia dos programas.

Em relação ao código de ética e conduta, as empresas filiadas ao SENAC/BA apresentaram uma maturidade de (3,33) um pouco superior ao da UNIOESTE (3,0). Isso sugere que o código de ética do SENAC/BA é mais divulgado e aplicado na instituição, enquanto na UNIOESTE ainda há desafios na integração do código com a cultura organizacional.

Os pilares controles internos do SENAC/BA são mais estruturados (2,89) do que os da UNIOESTE (2,60). Isso pode indicar que a universidade ainda precisa avançar na implementação de mecanismos que garantam a integridade dos processos internos, enquanto o SENAC/BA já possui uma estrutura mais definida, mas que ainda necessita de auditorias mais frequentes (Teixeira, 2021).

Em contrapartida, a Transparência e Controle Social da UNIOESTE, destaca-se com nível de maturidade (3,8) em relação ao SENAC/BA (2,87), demonstrando um nível maior de transparência e participação social, o que indica que a universidade adota práticas mais consistentes de comunicação e disponibilização de informações ao público. A queda entre 2021 e 2024 nas médias do setor público pode indicar a relevância de programas contínuos de capacitação, auditoria e revisão de políticas internas, e que a UNIOESTE deve considerar para manter-se, acima da média nacional.

No entanto, o pilar Treinamento e Comunicação de ambas as pesquisas apresentam um dos piores desempenhos. A UNIOESTE obteve um, nível de maturidade muito baixo (1,4), enquanto o SENAC/BA obteve (2,29), o que evidencia deficiência na capacitação dos funcionários e na disseminação da cultura de *compliance*, sendo um dos principais desafios tanto para a Unioeste, como para as empresas afiliadas ao SENAC/BA.

O pilar Canal de Denúncias da UNIOESTE atingiu nível de maturidade de (3,6), demonstrando que possui um canal de denúncias mais bem estruturado e eficaz do que das empresas do SENAC/BA (2,33). Isso indica que a universidade conseguiu implementar um sistema mais seguro e acessível para relatar irregularidades, enquanto o SENAC/BA ainda precisa fortalecer essa estrutura.

O pilar Investigações Internas da Unioeste, mostrou-se mais maduro que os achados na pesquisa de (Teixeira, 2021). No entanto, o pilar *Due Diligence*, de ambos os estudos apontaram níveis de maturidade abaixo de (3), indicando que o este pilar, nos dois universos comparados, as instituições devem fortalecer a análise de integridade de terceiros, etapa essencial para mitigar riscos nas relações comerciais aplicáveis aos seus setores. Na mesma senda, o pilar auditoria e monitoramento dos dois estudos, apontou para maturidade abaixo de (2,5), o que sugere que os programas de *compliance* ainda não possuem monitoramento contínuo e estrutura para garantir sua efetividade.

A políticas de Proteção Contra Assédio Sexual e Moral e o combate à Discriminação, foi avaliado somente na Unioeste, visto que o tema não estava em pauta à época, da realização do estudo de (Teixeira, 2021). Assim, o nível de maturidade deste pilar atingiu (2,33). Embora a UNIOESTE tenha demonstrado a aplicação de práticas acerca do tema, ainda há desafios na implementação de políticas mais eficazes para prevenir e lidar com casos de assédio e discriminação dentro da instituição.

Por fim, a pesquisa da Deloitte (2022) sobre a Evolução do *Compliance* e das Boas Práticas Empresariais nos últimos anos, reforça e amplia os achados da pesquisa em tela, especialmente ao mostrar a evolução das práticas de integridade e os desafios contemporâneos. A pesquisa da (Deloitte, 2022) mostrou que embora 88% das empresas tenham área de *Compliance*, a integração com decisões estratégicas ainda é limitada, desafio igualmente percebido na UNIOESTE. A ênfase em terceiros e *Due Diligence*, indica que a avaliação de terceiros são gargalos, também identificado na UNIOESTE (maturidade 2,5, uma das mais baixas da pesquisa).

Ainda, a Deloitte (2022) apresenta um painel sobre adoção de políticas, canais de denúncia, investigações internas e controles anticorrupção que reforçam a relevância das dimensões tratadas neste estudo, validando a metodologia adotada.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este estudo avaliou a maturidade do Programa de *Compliance* da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), utilizando um modelo adaptado baseado nos referenciais da Controladoria-Geral da União (CGU) e da governança pública. A pesquisa demonstrou que, embora haja avanços na estruturação do *compliance* na instituição, o programa ainda se encontra em um estágio intermediário de desenvolvimento, com desafios significativos em auditoria, monitoramento, treinamento e *Due Diligence*.

Os resultados indicaram que o pilar mais maduro é a Transparência e Controle Social (3,8), seguidos do Suporte da Alta Administração, Canal de Denúncias e Investigações Internas, todos com maturidade de (3,6), o que evidencia um comprometimento da gestão universitária com as boas práticas de governança e integridade. No entanto, pilares como Treinamento e Comunicação, Auditoria e Monitoramento e *Due Diligence* apresentaram fragilidades. Isso evidencia os desafios da disseminação da cultura de *compliance*, da execução de auditorias sistemáticas e do não fortalecimento dos processos de *due diligence* na gestão institucional.

Comparado ao estudo de Teixeira (2021), observou-se que a Unioeste possui avanços consideráveis em Transparência Social e Canal de Denúncias, mas enfrenta desafios semelhantes em Controles Internos, Investigações Internas. Esses achados reforçam a necessidade de um aprimoramento contínuo do programa, a fim de alinhar-se às melhores práticas de governança pública e integridade institucional.

Diante disso, a pesquisa respondeu à questão central do estudo, que pretendeu avaliar qual o nível de maturidade do Programa de *Compliance* da universidade e quais os desafios e barreiras que influenciam sua efetividade. Os resultados demonstram que, embora o programa tenha avançado em alguns aspectos, há áreas que são relevantes de aprimoramento para que a universidade atinja um nível de maturidade mais robusto e alinhado às melhores práticas nacionais e internacionais de *Compliance*.

A análise dos resultados obtidos na avaliação da maturidade do Programa de Compliance da UNIOESTE foi enriquecida pela comparação com pesquisas nacionais relevantes, como a da KPMG (2021, 2024) e Deloitte (2022), além do estudo de (Teixeira, 2021), que contribuíram para a interpretação dos dados. A pesquisa da KPMG apresentou uma média geral de maturidade do setor público de (3,47) em 2021, média que caiu para 3,30 em 2024, enquanto a média nacional permaneceu estável (de 3,07 para 3,09). Nesse contexto, a UNIOESTE, com média de (2,92), posiciona-se abaixo da média nacional e do setor

público. Além disso, os pilares avaliados nesta pesquisa, como Canal De Denúncias, *Due Diligence*, Auditoria e Treinamento e Comunicação, refletem os elementos destacados nas diretrizes das pesquisas (Teixeira, 2021; KPMG, 2021, 2024; Deloitte, 2022), reforçando a pertinência dos elementos selecionados. A KPMG (2021, 2024) ressalta o papel central do engajamento da alta administração na efetividade dos Programas de *Compliance*, o que corrobora os resultados obtidos neste estudo, visto que este pilar apresentou nível de maturidade, direcionando-se para integrado e avançado. A Deloitte (2022) complementa os achados, ao destacar que, embora (88%) das empresas possuam uma área de *compliance* estruturada, desafios persistem quanto à sua integração com a estratégia institucional e à maturidade das ações voltadas à cadeia de fornecedores, *due diligence* e treinamento, em corroboração aos níveis dos pilares que apresentaram menor desempenho, na Unioeste.

Portanto ao avaliar cada pilar do programa implementado e classificar os pilares em nível de maturidade, utilizando escala de 1 a 5, além de comparar os níveis atingidos pelo programa institucional, com os índices de maturidade nacional, verificar a disseminação do Código de Ética e Conduta, elaborar uma matriz de avaliação de maturidade, a pesquisa atingiu tanto o objetivo geral, como os específicos.

Ainda, com base nos resultados da pesquisa, recomenda-se que a universidade adote algumas medidas para aprimorar algumas práticas do Programa de *Compliance*: (1) Treinamento e Comunicação, a pontuação baixa nesse pilar indica a necessidade de estratégias mais eficazes para disseminar uma cultura de *compliance* entre os servidores, alunos e demais *stakeholders* da universidade. Sugere-se a criação de campanhas institucionais, treinamentos periódicos e incentivos para participação ativa em cursos, por meio da utilização de diversos canais e o desenvolvimento de um plano de treinamento periódico para servidores e colaboradores, abordando conceitos fundamentais de *compliance*, código de ética e mecanismos de prevenção de fraudes e corrupção. (2) Aprimoramento da Avaliação de Riscos: apesar dos avanços recentes, o pilar de avaliação de riscos ainda apresenta desafios. A universidade poderá consolidar um processo contínuo de mapeamento de riscos, com monitoramento sistemático e integração com os demais mecanismos de governança e aplicação do plano de ação, para posterior relação dos riscos recorrentes, mitigados ou eliminados. (3) Fortalecimento da Auditoria e Monitoramento: a criação de indicadores e a implementação de processos de auditorias recorrentes podem melhorar o controle interno da instituição, garantindo maior confiabilidade na gestão dos recursos e nas políticas institucionais. (4) Melhoria nos processos de *due diligence*: a necessidade de políticas mais

robustas para avaliar relacionamentos institucionais com terceiros é evidente. A universidade pode adotar procedimentos padronizados para verificação de integridade de fornecedores, consultas de serviços e parceiros institucionais. (5) Expansão do Canal de Denúncias: embora o canal de denúncias tenha alcançado uma classificação elevada, é importante garantir que ele seja acessível, seguro e eficiente. Deve-se fortalecer a proteção ao denunciante e garantir que as investigações decorrentes das denúncias sejam rápidas e eficazes. (6) Monitoramento contínuo da maturidade do programa: a aplicação periódica de avaliações de maturidade permitirá que a universidade acompanhe a evolução do programa e implemente os ajustes conforme necessário, garantindo a melhoria contínua da integridade institucional. (7) Aprimoramento dos Controles Internos: estruturar processos mais robustos de monitoramento e auditoria interna, garantindo maior rastreabilidade e controle sobre decisões administrativas e contratações. (8) Melhoria no Processo de *Due Diligence*: implementar um sistema formalizado de análise de integridade para fornecedores e terceiros, com critérios claros de seleção e monitoramento contínuo. (9) Reforçar a Auditoria e Monitoramento: estabelecer um calendário regular de auditorias internas e revisões periódicas do programa, permitindo ajustes e correções conforme a evolução das necessidades institucionais, e oferecer recursos humanos para o departamento que possui *déficit* de recursos de pessoal. (10) Fortalecimento da Cultura de Integridade: promover campanhas institucionais e incentivar a participação ativa dos servidores na construção de um ambiente organizacional mais ético e transparente. (11) Investimento em Tecnologia: adotar ferramentas tecnológicas para aprimorar a gestão de *compliance*, incluindo sistemas eletrônicos para monitoramento de riscos e controle de documentação. (12) Avaliação Contínua do Programa: Criar mecanismos de *feedback* e revisão contínua, permitindo que o programa se adapte às mudanças regulatórias e institucionais.

Quanto às contribuições, este estudo contribui para a literatura acadêmica ao fornecer uma avaliação detalhada do nível de maturidade de um Programa de *Compliance* em uma instituição de ensino superior público, uma área pouco explorada na literatura nacional. Além disso, a pesquisa fornece um modelo de análise que pode ser replicado por outras universidades e órgãos públicos específicos para avaliar e fortalecer seus programas de integridade, que pode ser adequar a realidade de outras instituições, assim como o modelo de entrevistas, adaptado para este estudo.

Do ponto de vista institucional, a pesquisa oferece um diagnóstico que pode orientar os gestores na implementação de melhorias no programa de *compliance*. A identificação de

lacunas e boas práticas existente, contribui para a governança universitária, auxiliando na mitigação de riscos e no fortalecimento da transparência e da conformidade regulatória.

Quanto ao impacto e relevância do estudo, este transcende a análise específica da Unioeste, pois fornece um referencial para outras instituições públicas interessadas em avaliar e aprimorar seus programas de *compliance*. Em um cenário em que a governança e a transparência são cada vez mais relevantes na administração pública, este estudo reforça a importância de práticas estruturadas de supervisão para reduzir os riscos institucionais e fortalecer a confiança da sociedade nas universidades públicas.

Além disso, a pesquisa se alinha às iniciativas governamentais, como o Plano Plurianual 2024/2027 da CGU (2023), que busca ampliar a avaliação dos programas de compliance no setor público. Assim, o estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre conformidade em instituições de ensino superior e pode servir como base para futuras normativas e diretrizes externas à integridade acadêmica.

Recomenda-se, que os estudos futuros ampliem a investigação para outras instituições de ensino superior, permitindo comparações regionais e nacionais. Além disso, futuras pesquisas podem aprofundar a análise da efetividade dos treinamentos de *compliance* e do impacto da cultura organizacional na implementação dessas políticas.

Outra linha de pesquisa relevante refere-se, a exploração da relação entre a maturidade do *compliance* e os investimentos financeiros e orçamentários da instituição, permitindo avaliar de maneira mais concreta os benefícios da implementação de programas de integridade robustos. Dados as ações mencionadas neste estudo, tais como o término da elaboração da matriz de riscos e plano de ação para mitigação dos mesmos, que incluirá a PRORH, como responsável pelos treinamentos voltados à integridade e *compliance*, recomenda-se que estudo futuro reavalie a maturidade do programa implementado e compare se houve evolução, assim como é praticado na esfera privada pela (KPMG, 2024).

Por fim, sugere-se a realização de estudos longitudinais para monitorar a evolução da maturidade do Programa de *Compliance* da Unioeste, ao longo dos anos, possibilitando uma análise mais aprofundada das tendências e desafios na gestão da integridade institucional, inclusive estudos específicos podem ser elaborados para aprofundar-se, nos pilares que apresentaram um nível de maturidade baixo.

REFERÊNCIAS

- Alves, M. D. B., Bertollo, D. L., Eckert, A., & Zanotto, M. P. (2021). Nível de maturidade de *Compliance* e Governança Corporativa: estudo de caso em pequenas e médias empresas da Serra Gaúcha. *Jornada Acadêmica de Governança Corporativa*, 3, 1-16.
- Alvim, T. C., Bertoccelli, R. D. P., Carvalho, A. C., & Venturini, O. (2020). Manual de compliance. 3 ed. Forense. *Rio de Janeiro*.
- Araújo, C. H. D (2017). Análise da Percepção de Gestores Sobre a Implantação e Aplicação de um Programa de Integridade Anticorrupção: estudo de caso na Arcelormittal Aços Planos. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Itajaí, SC, Brasil. Recuperado de https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5327019.
- Araújo, J. G. R. D. (2024). Gestão de riscos em universidades federais brasileiras: uma avaliação com enfoque no alcance de objetivos estratégicos (Tese de Doutorado), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. Recuperado de <https://rei2.biblioteca.ufpb.br/jspui/handle/123456789/31970>
- Araújo, J. G. R., & Callado, A. L. C. (2022). *Concepção e implementação de práticas de gestão de riscos: Uma análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira*. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, 25(Esp.), 308–330. <https://doi.org/10.51341/cgg.v25iesp.2872>
- Araújo, V. S., Santos, B. B. A., & Xavier, L. V. (2019). *Compliance* na administração pública brasileira. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 19(77), 105-126.
- Arruda, A. K. D. S. M., Cardoso, F. F. U., De Lima, M. M., & Chaves, L. C. A. (2021). *Compliance* nas empresas terceirizadas do município de Macapá/PA: um estudo sobre o nível de maturidade. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, 2(02), 69-95.
- Azzari, B., Silva, AS, & Chiarello, F. (2020). Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de *compliance* nas universidades. *Revista de Direito Brasileira*, 26 (10), 457-470.
- Badaró, G. H. R. I., & Bottini, P. C. (2016). Lavagem de dinheiro: aspectos penais e processuais penais: comentários à Lei 9.613/1988, com as alterações da Lei 12.683/2012. São Paulo: Thomson Reuters Revista dos Tribunais.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* São Paulo: Edições 70, 2016.
- Barros, B. S. (2020). A importância do compliance nos municípios brasileiros. *Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná*, 7(13).
- Bello, D. S., & Saavedra, G. A. (2018). A necessária reflexão acerca da expansão legislativa do *Compliance* decorrente da relação de criptomoedas como os bitcoins e a lavagem de dinheiro. *Revista brasileira de ciências criminais*, (147), 251-272.

- Brasil. (2015). *Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015* . Regulamenta a Lei nº 12.846/2013 sobre responsabilização administrativa de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm
- Brasil. (2017). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017* . Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundamental. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm
- Brasil. (2023). *Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023* . Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2024/2023/decreto/D11529.htm
- Brasil. (2011). *Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011* . Regula o acesso às informações previstas na Constituição Federal. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm
- Brasil. (2013). *Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013* . Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras exceções. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm
- Brasil. (2017). Lei nº 13.460 de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. *Diário Oficial da União*.
- Brasil. (2017). *Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016* . Dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas estatais. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm
- Brasil. (2018). *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018* . Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e alteração do Marco Civil da Internet. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm
- Brasil. (2022). *Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022* . Institui o Programa Emprega + Mulheres e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2022-2023/2022/lei/L14457.htm
- Brasil. (2023). *Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023* . Dispõe sobre medidas de combate ao assédio sexual e moral no setor público e privado. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2024/2023/lei/L14540.htm
- Bryman, A. (2016). *Métodos de pesquisa social* . Oxford university press.
- Carboni, P. (2023). Programa de integridade e boas práticas na administração pública: um referencial de maturidade a partir da implementação da política de integridade na Controladoria Geral do Município de São Paulo (Dissertação de Mestrado) Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Chaves, I. T., & dos Santos Cavalcante, L. P. (2021). Percepções e Análises da Gestão de Riscos no arquivo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Ceará. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*, 11.
- Clamer, R. (2018). Avaliação dos sistemas de Compliance com a governança corporativa nas organizações da Serra Gaúcha: uma análise nas empresas de capital aberto com ações na BM&F Bovespa (Dissertação de Mestrado) Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Coelho, D. J. C. (2020). Formulação Apreciativa e Institucional de um Programa de *Compliance* no Movimento Pró-Criança. (Dissertação de Mestrado): Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UFRPE. Recuperado de https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/URPE_89c2c3500519177149aab4d1dbb809f0
- Controladoria-Geral da União. (2023). Guia Lilás: Orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal. Brasília, DF: CGU. Recuperado de <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/931>
- Controladoria-Geral da União (CGU) (2023). Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP). Brasília, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.cgu.gov.br/xmlui/handle/1/92957>
- Controladoria-Geral da União (CGU) (2020). Referencial para programas de fiscalização da administração pública federal. Brasília, Brasil. Recuperado em 5 de fevereiro de 2025, de <https://www.gov.br/cgu>.
- Controladoria-Geral da União (CGU) (2022). CGU conclui avaliação dos programas de fiscalização pública. Recuperado de <https://www.gov.br/cgu>.
- Controladoria-Geral da União (CGU). (2023a). Plano Plurianual 2024-2027: Transparência, Integridade e Enfrentamento da Corrupção. Recuperado em 5 de fevereiro de 2025, de <https://www.gov.br/cgu>.
- Controladoria-Geral da União (CGU). (2023b). Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP). Brasília, Brasil. Recuperado em 5 de fevereiro de 2025, de <https://www.gov.br/cgu>.
- Controladoria-Geral da União (CGU). (2023c). Manual de Gestão de Riscos para Integridade. Recuperado em 5 de fevereiro de 2025, de <https://www.gov.br/cgu>.
- Controladoria-Geral do Estado do Paraná (CGE/PR). (2019). *Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado do Paraná*. Curitiba, Brasil. Recuperado de <https://www.cge.pr.gov.br>
- Controladoria-Geral do Estado do Paraná (CGE/PR). (2021). Manual de *compliance* público: Diretrizes para implementação de programas de integridade no setor público. Curitiba, Brasil. Recuperado em <https://www.cge.pr.gov.br>.
- Controladoria-Geral do Estado do Paraná. (2021). *Manual do agente de compliance*. Curitiba: CGE/PR. Curitiba, Brasil. Recuperado de

https://www.cge.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2021-05/manual_compliance.pdf

- Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE/SC). (2022). *Decreto CGE nº 2.2234, de 27 de outubro de 2022*. Regula o Programa e Integridade e *Compliance* (PIC). Recuperado de <https://www.cge.sc.gov.br/integridade-e-compliance/o-programa/>
- Costa, F. F. M., Almeida, I. C., Ferreira, J. C. S., da Costa, L. R., & Santos, C. M. (2022). Programas de Integridade na Administração Pública: Um Estudo Bibliométrico e Sistemática. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(4), 2482-2498.
- Costa, S.S. (2024). Programa de integridade no setor público com enfoque no estado de Rondônia (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3491>.
- Creswell, J.W (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, L.V.F. (2019). Efetividade das políticas de *compliance*: um estudo realizado em empresas listadas na B3. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, Recife, PE, Brasil. Recuperado de <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8248>.
- Cunha, M.P.S.T. (2024). Avaliação de programas de *compliance* pela Controladoria Geral do Distrito Federal (Dissertação de Mestrado), Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/5039>.
- De Araújo, V.S., dos Santos, B.D.B.A., & Xavier, L.V. (2019). *Compliance* na administração pública brasileira. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 19(77), 247-272.
- De Brito Farias, A., Júnior, C.M., da Silva, M.M., Messias, M., & Furlaneto, C. J. (2019). Reestruturação do *Compliance* em construtora envolvida em escândalo de corrupção. *RAGC*, 7(30).
- Deloitte (2022). Integridade Corporativa no Brasil. Evolução do Compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos. Recuperado de: <https://pesquisas.lp.deloittecomunicacao.com.br/Integridade-corporativa-2022>.
- Denzin, N.K (2012). Triangulação 2.0. *Revista de pesquisa de métodos mistos*, 6 (2), 80-88.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Teoria da agência: Uma avaliação e revisão. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Ferreira, LVC, Celestino de Lima, A., & Cavalcante Júnior, FC (2019). Políticas de *Compliance* em empresas listadas em níveis diferenciados de governança da B3. *Revista Opara*, 9 (3).
- Ferreira, J.D.O (2024). Governança Pública e Práticas de Integridade e *Compliance* na Administração Pública Municipal. (Dissertação de mestrado): Universidade Estadual do

- Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil. Recuperado de https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNIOESTE-1_3634c31c2d9b7ff445bb052e975fe97f.
- Gabardo, E., & Morettini e Castella, G. (2015). The new anti-corruption law and the importance of compliance for companies which have dealings with Public Administration. *A&C-Revista De Direito Administrativo & Constitucional*, 15(60), 129-147.
- Gesser, G. A., Cardoso, T. L., Cário, S. A. F., & Melo, P. A. (2023). *Governança universitária: Políticas e práticas de integridade na Universidade Federal de Santa Catarina*. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 26(3), 441–484. <https://doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035>
- Giestosa, J. C., Silva, N. I. C., Neves, C. M. B., da Costa Santos, M. M., Ferreira, M. M., Antunes, R. H. K., & Ceolin, A. C. (2023). Metodologias de gestão de riscos em entes públicos brasileiros: uma análise bibliográfica. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(4), 5889-5910.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, MF, & Araujo, LG (2022). O *Compliance* como instrumento de efetivação da segurança de barragens de mineração. *Revista da Faculdade de Direito da Uerj*, 13(41).
- Guillermo, R. R. A. (2023). Introducción obligatoria de programas de cumplimiento normativo en procesos de contratación pública con el estado peruano-2022.(Dissertação Mestrado) Universidad Católica de Santa María, Lima, Peru. Recuperado de <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/7f2f75ba-8970-4c78-9937-0fc5f34c8ce5>.
- Grego, RG (2021). Avaliação do programa de integridade e *Compliance* do estado do Paraná: biênio 2019/2020 (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, Paraná, PR, Brasil. Recuperado de <https://tede.unioeste.br/handle/tede/5506>.
- Grego, R.G. Lago, S.M.S (2021). *Compliance* Relacionada ao Setor Público: Uma Revisão Sistemática da literatura. *Revista Iberoamericana de Governança Corporativa*, 8 (1), e083-e083.
- Institute of Internal Auditors – IIA (2020). Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74060/1/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento.pdf.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2017). *Compliance* à luz da Governança corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGCORienta/Publicacao-IBGCORienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37000:2021 – Governance of organizations*. <https://www.iso.org/standard/65036.html>

- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301:2021 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Teoria da firma: comportamento gerencial, custos de agência e estrutura de propriedade. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Junior, E.D.C. (2020). *Due Diligence de Integridade de fornecedores: uma análise empírica do método utilizado pela área de compliance da Petrobras*. (Dissertação de mestrado): Faculdade de Economia e Finanças do IBMEC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de https://sucupiralegado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10334209
- KPMG (2021). *5ª Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil*. Disponível em: <https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/KPMG-pesquisa-maturidade-compliance-2021.pdf>. Acesso em 01 jun. 2023.
- KPMG (2024). *6ª Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil*. Disponível em: https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/10/pesquisa-maturidade-compliance-brasil-6-edicao.html?utm_campaign=mkt_ext_6_pesquisa_de_maturidade_de_compliance_no_brasil&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em 13 mar. 2025.
- Lamboy, C. K. (2018). *Manual de Compliance*. 1 ed. São Paulo: Via Ética.
- Levorato, D.C. S (2018). Cultura organizacional como elemento facilitador na implantação do programa de *compliance* na área de infraestrutura da Odebrecht Engenharia e Construção. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Recuperado de https://sucupiralegado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6453531
- Lima, I. C. (2022). *Compliance Público: um estudo de caso sobre a política de integridade da ANATEL* (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal do Piauí, Teresina, PI, Brasil. Recuperado de https://sucupiralegado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11724978
- Marques, F. B (2020). Estudo sobre a percepção e aderência ao programa de *compliance* em uma empresa do setor de alimentos investigada pela operação lava jato. (Dissertação de mestrado): Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de https://sucupiralegado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9688673
- Martins, A. O (2018). Gestão de risco de *compliance* - principais entraves para as empresas brasileiras atingirem maior maturidade. (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios Instituição de Ensino) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS. Recuperado de <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7339?show=full>.
- Martins, V.A., Da Silva, W. V., De Melo, R. A., Marchetti, R. Z., & Da Veiga, C.P. (2016). Applied agency theory in the public sector. *Espacios*, 37(35), 24-41.

- Martins, V.A., Júnior, J. J., & Enciso, L. F. (2018). Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. *RGC-Revista de Governança Corporativa*, 5(1).
- Matos, A.P.D (2019). Formas de regulação dos programas de integridade no Brasil. (Dissertação de Mestrado) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://tede.pucsp.br/handle/handle/22973>.
- Medeiros, A.L., Trombini, M. M., & Santos Júnior, D.P.D. (2020). Gestão de riscos como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública. *Revista Observatório*, 6(6).
- Merriam, Sharan B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (2nded.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Merriam, Sharan B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Minayo, M.C.D. S., & Costa, A. P. (2019). Técnicas que fazem o uso da palavra, do olhar e da empatia: pesquisa qualitativa em ação. In *Técnicas que fazem o uso da palavra, do olhar e da empatia: Pesquisa Qualitativa em Ação* (pp. 63-63).
- Miranda, M.F.O., & Júnior, E. G. (2019). *Compliance* no setor público e a realidade dos programas para pequenas prefeituras. *Revista Reflexão e Crítica do Direito*, 7(1), 45-57.
- Molina Prada, C.M.A., Molina Prada, T.M. (2017). *Compliance*. Los programas de cumplimiento normativo y la contratación pública (Dissertação Mestrado) Universidad Pontificia Comillas, Madri, Espanha. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/81989/retrieve>
- Mota, C.M.A., Santos, T. B., & Pagliato, W. (2016). *Compliance*: tendência mundial na prevenção de riscos e combate à corrupção. *SINDCONT-SP*. Recuperado de <http://www.sindcontsp.org.br/uploads/acervo/arquivos/6c3ae4b2a41137e6c5e855ed1024246f.pdf>.
- Pereira, G.F. (2019). Estrutura de *Compliance* em hospitais privados no Brasil (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP. Recuperado de <https://repositorio.fgv.br/entities/publication/3974f7a5-45e4-4463-a125-7157d62c0bf8>.
- Oliveira, C.B.D., & Fontes Filho, J.R. (2017). Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder central e unidades executoras. *Revista de Administração Pública*, 51(4), 596-615.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2017). Revisão de Integridade do Brasil pela OCDE. Paris: Publicação da OCDE.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2020). *Manual de Integridade Pública da OCDE*. Paris, França. Acesso em 5 de fevereiro de 2025, de <https://www.oecd.org/pt/publications/manual-de-integridade-publica-da-ocde>.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2022). *Manual de Integridade Pública da OCDE*. Paris, França. Acesso em 5 de fevereiro de 2025, de <https://www.oecd.org/pt/publications/manual-de-integridade-publica-da-ocde>.
- Organização das Nações Unidas (ONU). (2015). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: 16 - Paz, justiça e instituições eficazes. Disponível em <https://sdgs.un.org/goals>.
- Paraná. (2019). *Decreto Estadual nº 2.902, de 2 de setembro de 2019*. Regulamento do Programa Estadual de Integridade e *Compliance* no âmbito da administração pública estadual. Diário Oficial do Estado do Paraná. Recuperado de <https://www.legislacao.pr.gov.br/>
- Paraná. (2019). *Lei Estadual nº 19.857, de 2 de setembro de 2019*. Institui o Programa Estadual de Integridade e *Compliance* no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundamental do Estado do Paraná. Diário Oficial do Estado do Paraná. Recuperado de <https://www.legislacao.pr.gov.br>
- Pereira, G.F. (2019). *Estrutura de Compliance em hospitais privados no Brasil* (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- Pöppelbuß, J. & Röglinger, M. (2011), O Que Torna Um Modelo de Maturidade Útil? Uma Estrutura De Princípios Gerais de Design Para Modelos de Maturidade e Sua Demonstração na Gestão de Processos de Negócios. *Anais do ECIS 2011*. 28. <https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28>
- Przeworski, A., Stokes, SC, & Manin, B. (Eds.). (1999). *Democracia, responsabilização e representação* (Vol. 2). Cambridge University Press.
- Ribeiro, M.C.P., & Diniz, P.D.F. (2015). *Compliance* e lei anticorrupção nas empresas. *Revista de informação legislativa*, 52(205), 87-105.
- Rocha de Souza, T., Filardi, F., & Reis Irigaray, H. A. (2020). *Compliance* no Setor de Óleo e Gás na Percepção dos Gestores. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13.
- Rocha, D. C. D. C. (2018). A tendência de obrigatoriedade dos programas de *compliance* em nosso ordenamento jurídico. *Percursos*, 2(25), 73-80.
- Rodrigues, L. C. C., Gomes, A.P., & Teixeira, E.C. (2020). Efeito da corrupção sobre a eficiência institucional dos países. *Economia Aplicada*, 24(4), 461-486.
- Rodrigues, V. A. (2022). Análise de Aderência ao Programa de *Compliance* em uma Empresa de Autogestão de Saúde Suplementar. (Dissertação de mestrado: Centro Universitário do Instituto de Educação Superior de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://mestrado.iesb.br/gestao-dissertacoes/analise-de-aderencia-ao-programa-de-compliance-em-uma-empresa-de-autogestao-de-saude-suplementar>.
- Saavedra, G. A. (2019). Panorama do *compliance* no Brasil: avanços e novidades. Governança, *Compliance* e Cidadania. 2 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Santos, J. F. (2011). *Compliance* e integridade: a importância dos programas de conformidade no combate à corrupção institucional. São Paulo, Brasil: Editora Jurídica.

- Schmitt, D. C (2021). Percepções sobre o Programa de *Compliance* em cooperativas de crédito. *Gestão e Desenvolvimento em Revista* , 9 (1), 18-39.
- Segatto-Mendes, A. P., & Rocha, K.C. (2005). Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. *Revista de Administração-RAUSP*, 40(2), 172-183.
- Silveira, J. F. (2022). Teoria da Agência e *Compliance*. *e3 Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 8(1), 005-015.
- Sinteoeste. Sindicato do Trabalhadores em Estabelecimento de Ensino Superior do Oeste do Paraná (2024). *Diga Não ao Assédio Moral e Ao Assédio Sexual*. 2ª ed. Coordenação Sinteoeste.
- Souza, F. P. Louzada, F. R (2017). O modelo de três linhas de defesa para uma gestão eficaz de riscos no âmbito do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. *Revista da CGU*, 9 (15), 661-681.
- Souza, R. (2023). Avaliação do programa de integridade do Ministério Público. *Revista Jurídica-Corregedoria Nacional do Ministério Público*, 10, 315-329.
- Stake, R. (1995). *A arte da pesquisa de estudo de caso*. Milcarvalhos: *SIDADE Publicações*.
- Teixeira, A. N. (2021). Modelo de avaliação da maturidade de um programa de *compliance*: uma aplicação no SENAC/Bahia. (Dissertação de mestrado): Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, BA, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35451>.
- Tiossi, F. M., & Argentina, P. H. H. (2023). A importância do pilar da comunicação e do treinamento corporativo para a efetiva implementação da cultura do *compliance*. *UFAM Business Review-UFAMBR*, 5(2), 112-134.
- Tubino, T. C. P (2020). Análise do desenvolvimento de um programa de *compliance*: estudo de caso em uma refinaria de petróleo. (Dissertação de mestrado): Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Rio Grande, RS, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.furg.br/handle/123456789/11662?show=full>
- Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). (1996). *Resolução nº 032/1996 (COU)* . Dispõe sobre a estrutura organizacional da Unioeste, incluindo sua governança, autonomia e administração. Disponível em <https://www.unioeste.br>
- Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). (2023). *Resolução nº 099/2023 (COU)*. Aprova e atualiza o Código de Ética e Disciplinar da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www5.unioeste.br/portaunioeste/arquivos/PPZ/Resolucao-099-2023-COU-ATUALIZADA_COM_A_086-2024-COU-CODIGO_DE_ETICA_E_DISCIPLINAR_DA_UNIOESTE.pdf
- Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). (2024). *Resolução nº 086/2024 (COU)*. Atualiza o Código de Ética e Disciplinar da instituição, incluindo diretrizes para mediação e conciliação no âmbito disciplinar. Recuperado de <https://www.unioeste.br>

- Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). (2023). *Resolução nº 098/2023 (COU)*. Estabelece o Sistema de Controle Interno, Integridade e Conformidade da Unioeste. Recuperado de <https://www.unioeste.br>
- Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). (2024b). Plano de Trabalho Anual da Agente de Ouvidoria - Unioeste. Recuperado de <https://www.unioeste.br>
- Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). (2025). Instrução para compras e licitações. Recuperado de <https://www.unioeste.br/portal/praf/diretorias/diretoria-de-compras/instrucao-para-compras-licitacoes?highlight=WyJjb2lwcmFzIl0=>
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. S. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>
- Yin, R. K (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre, Penso Editora.
- Zanon, P. B. (2022). Programas de *compliance* como ferramenta de prevenção à corrupção. *Revista da Faculdade de Direito da FMP*, 17(1), 109-113.

APÊNDICES

APÊNDICE 01 - CARTA DE APRESENTAÇÃO — PESQUISADOR

APÊNDICE 02 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ANEXO

APÊNDICE 01

Carta de Apresentação - Pesquisador

Prezado (a) Senhor (a),

Convido-o (a) a participar como voluntário (a) de nossa pesquisa, que busca avaliar “**Programa de *Compliance* Público: Avaliação da Maturidade em uma Universidade Estadual**”. Os resultados da pesquisa serão publicados de forma agregada com TOTAL SIGILO. O roteiro de entrevista é composto por três blocos e o tempo médio de resposta é inferior a 90 minutos.

Agradeço sua disponibilidade em participar desta pesquisa respondendo a entrevista. Em caso de dúvidas não hesite em contatar: Elisangela Cordeiro pelo endereço eletrônico: elis_cordeiro@hotmail.com, mestranda do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Contabilidade da UNIOESTE.

Ao responder este questionário, você concordará com os seguintes termos da pesquisa:

() Compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando assim, minha privacidade.

() Cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus de Cascavel/PR.

<ASSINATURA DO PESQUISADO>

Nome do Pesquisado

**<ASSINATURA DO
PESQUISADOR/ORIENTANDO>**

**<ASSINATURA DO
ORIENTADOR>**

Cascavel/PR, XX de XXXX de 2024.

ANEXO

APÊNDICE 02

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Bloco I – Entrevista Preliminar Promoção/Direção/Perfil Organização Decreto Estadual nº 2.902/2019; Provitivi (2023); Deloitte (2022); Arruda <i>et al.</i> (2021); Teixeira (2021); Clamer (2018), CGU (2022); KPMG (2024).	
1) A Organização possui um Programa de <i>Compliance</i> ou iniciativa similar?	
2) Há quanto tempo a Organização implementou o Programa de <i>Compliance</i> ?	
3) A Organização possui profissional formal capacitado para conduzir suas ações de <i>Compliance</i> ?	
4) Se sim, qual é área de atuação principal deste profissional?	
5) Qual o tamanho da equipe liderada por esse profissional?	
6) Quais são as principais responsabilidades da área de <i>Compliance</i> ou equivalente?	
7) Qual a natureza jurídica do órgão ou entidade?	
8) Qual o número aproximado de servidores (concursados e contratados)?	
Indicar quantitativo:	
9) Quantos campus/campi possui a universidade?	
Bloco II Pilar I: Suporte da Alta Administração CGU (2015); CGU (2017); Clamer (2018); Decreto Estadual nº 2.902 (2019) Art. 5º e 8º; Plano de Integridade CGE/PR (2019); Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020); ISO 37.301 (2021); Teixeira (2021); Manual de Integridade Pública da OCDE (2022); Modelo de Maturidade da CGU (2023); Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024)	
Questões	Avaliação
10) Como a alta administração participa da elaboração, revisão e promoção das principais políticas de <i>Compliance</i> ? Poderia descrever as principais ações envolvidas?	Comprometimento, frequência de participação e qualidade da revisão estratégica.
11) Qual (ais) políticas formais demonstram o comprometimento da alta administração com o programa de <i>Compliance</i> ?	Comprometimento, frequência de participação e formalização.
12) Qual é o orçamento anual da área de <i>Compliance</i> ou equivalente?	Suficiência e supervisão do orçamento.
13) Os membros da alta administração participam/realizam treinamentos com temas relacionados ao Programa de Integridade e <i>Compliance</i> nos últimos 12 meses?	Comprometimento e engajamento institucional.
14) A alta administração realiza reuniões periódicas para revisar o progresso e os resultados do programa de conformidade?	Comprometimento e engajamento institucional
15) A alta administração realiza reuniões periódicas para revisar o progresso e os resultados do programa de conformidade?	Comprometimento e engajamento institucional.
16) A aprovação das principais políticas relacionados ao Programa de <i>Compliance</i> é feita pelas mais elevadas instâncias decisórias da Organização?	Comprometimento e engajamento institucional
Pilar II: Avaliação de Riscos Portaria nº 910 – CGU (2018); Guia Prático de Gestão de Riscos Para Integridade (CGU, 2018); CGU (2015); CGU (2017); Clamer (2018); Decreto 2.902 (2019); Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado	

do Paraná (CGE/PR, 2020); ISO 37.301 (2021); Decreto Estadual nº 2.902 (2019) Art. 5º e 8º; Plano de Integridade CGE/PR (2019); ISO 37.301 (2021); Teixeira (2021); Manual de Integridade Pública da OCDE (2022); Modelo de Maturidade da CGU (2023); Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024); KPMG (2024).	
Questões	Avaliação
17) De que maneira a instituição utiliza a matriz de riscos formais para gerenciar riscos éticos e de <i>Compliance</i> ? Pode fornecer exemplos específicos de riscos identificados e como são abordados?	Documentação da matriz e adequação ao contexto institucional. Lista Geral de Riscos Plano de Integridade CGE/PR (2020).
18) As informações da matriz de riscos foram obtidas por qual meio ou canal? 1.() atendimentos da ouvidoria; 2.() respostas aos quesitos de controles internos; 3.() formulários recebidos que descrevem os riscos; 4.() entrevistas realizadas com servidores públicos. () Outros: _____ Decreto Estadual nº 2.902/2019, art. 4º, inciso II, § 1º. Havendo apontamento da resposta 4: 18.1) Quantos servidores foram entrevistados? 18.2) O agente de <i>Compliance</i> foi entrevistado?	Documentação da matriz e adequação ao contexto institucional. No mínimo a organização deverá apontar a realização de entrevistas com 2 servidores, sendo um deles obrigatoriamente o agente de <i>Compliance</i> .
19) Os riscos identificados são acompanhados com ações corretivas específicas, com medidas de mitigação de riscos, observando as leis, decretos, portarias, resoluções e demais normativos aplicáveis à instituição?	Revisão e atualização de medidas mitigadoras.
20) Há revisões periódicas para atualizar os riscos e medidas mitigadoras? Qual a periodicidade da revisões?	Atualidade e abrangência das revisões.
21) Há matriz de responsabilidades identificando o responsável imediato por cada risco trabalhado no Plano de Integridade?	Atualidade e abrangência das revisões. Decreto Estadual nº 2.902/2019 – Seção IV – art.12.
22) Quem é o responsável por todos os riscos identificados no Plano de Integridade e <i>Compliance</i> ?	Decreto Estadual nº 2.902/2019 – Seção IV – art.12, § único.
23) Quais são os risco de <i>Compliance</i> mais relevantes para a organização?	
Pilar III: Código de Ética e Conduta Lei 12.846 (2013); Decreto 2.902/2019, Art. 4º; Portaria nº 910/2018 (CGU, 2018); Manual de Conformidade PR (CGE/PR, 2020), Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020); Manual de Integridade Pública da OCDE (2022); Modelo de Maturidade da CGU (2023); Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024); KPMG (2024).	
Questões	Avaliação
24) Quem preside o Comitê de Ética e <i>Compliance</i> ?	Cumprimento do art. 15 incisos I ao XII, art. 17 e art. 18, do Decreto Estadual nº 2.902/2019
25) Existe um Código de Ética e ou de Conduta, que rege as atividades dos servidores? (Não: existe documento similar?) Sim: Pode descrever?	
25.1) Esses documentos são de conhecimento dos servidores e está formalizado com a ciência desses?	
25.2) O código ou documento equivalente, está disponível em quais idiomas?	
26) Quais temas o código de ética e conduta dispõe/aborda?	Frequência de divulgação e treinamento.
27) Como código de ética e conduta reflete os princípios, a cultura, e valores da instituição de forma clara e inequívoca? 27.1) O documento é amplamente divulgado e todos os servidores são informados sobre ele?	

28) Como são conduzidas as avaliações formais sobre a abrangência do código de ética? Poderia descrever os métodos e frequência das avaliações?	Eficácia e aplicação de avaliações.
29) Quem aprovou o código de ética e conduta da entidade?	Eficácia e aplicação de avaliações. Cumprimento do art. 17, § único, do Decreto Estadual nº 2.902/2019.
Pilar IV: Controles Internos Decreto Estadual nº 2.902/2019; ISO 37.301 (2021); Manual de Conformidade PR (CGE/PR, 2020), Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020); Manual de Integridade Pública da OCDE (2022); Modelo de Maturidade da CGU (2023); Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024).	
Questões	Avaliação
30) Como os controles internos monitoram e revisam os processos e procedimentos no contexto do Plano de Integridade? Pode citar exemplos de revisões realizadas e seus impactos?	Abrangência e robustez dos controles internos. Decreto Estadual nº 2.902/2019, art. 13.
31) Como os procedimentos e processos de controle interno, e de boas práticas são documentados, registrados e arquivados para garantir a segurança jurídica?	Abrangência e robustez dos controles internos. Decreto Estadual nº 2.902/2019, art. 14. Orientações exaradas pela CGE/PR.
32) Com que frequência e de que forma os controles internos são revisados por auditorias externas? Pode citar exemplos de aspectos específicos que são avaliados nessas auditorias?	Frequência e qualidade das auditorias externas.
33) Quais sistemas automatizados são usados para monitorar transações financeiras e administrativas?	Uso de tecnologia e rastreabilidade.
Pilar V: Transparência e Controle Social Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI); Decreto Estadual 2.902/2019; Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020); Manual de Integridade Pública da OCDE (2022), Decreto 11.529/2023 (Arts. 12 e 13); Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024).	
Questões	Avaliação
34) Quais práticas de transparência a universidade adota para facilitar o acesso público às informações institucionais? Pode fornecer exemplos específicos de informações que são disponibilizadas ao público?	Facilidade de acesso e atualização de informações.
35) A instituição possui um portal onde relatórios de auditorias e dados financeiros relevantes são disponibilizados? Em caso afirmativo, quais tipos de informações estão acessíveis e com que frequência são atualizadas?"	Acessibilidade e abrangência do portal de transparência.
36) De que forma a instituição consulta e inclui o <i>feedback</i> das partes interessadas em suas políticas de <i>Compliance</i> ? Pode dar exemplos de como o <i>feedback</i> é coletado e utilizado?	Interação com <i>stakeholders</i> e responsividade.
Pilar VI: Treinamento e Comunicação Decreto 2.902/2019, Art. 18, 19, incisos I ao IX e 20; Portaria CGU nº 57/2019; Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020); ISO 37.301/2021; Decreto 11.529/2023 - Capítulo II; Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024); KPMG (2024).	
Questões	Avaliação
37) Quais são os principais temas envolvidos nos treinamentos obrigatórios sobre conformidade e ética no último ano? Pode citar exemplos de conteúdos e métodos utilizados para envolver os participantes?	Frequência, conteúdo e participação nos treinamentos. Importante constar um rol de capacitações necessárias ao bom desempenhos das atividades de integridade Compliance na instituição. Poderá constar em documentos

	internos, planilhas, despachos, etc.
38) A universidade possui lista dos conhecimentos necessários para o exercício das atividades de gestão da integridade? <i>Se Sim</i> , como a lista é utilizada no planejamento de treinamentos e capacitações?	Frequência, conteúdo e participação nos treinamentos. Portaria CGU nº 57/2019, art 4º. Decreto 11.529/2023 – capítulo II
38) Como a universidade define as capacitações a serem disponibilizadas com base na lista de conhecimentos necessários?	Frequência, conteúdo e participação nos treinamentos. Portaria CGU nº 57/2019, art 4º. Decreto 11.529/2023 – capítulo II
39) Como os treinamentos são atualizados para refletir mudanças regulatórias e novas políticas? Pode descrever o processo de atualização e exemplos recentes de adaptações feitas?	Atualidade e adequação dos treinamentos.
40) Como a universidade promove a disseminação interna dos conhecimentos adquiridos?	Frequência e alcance dos treinamentos, promoção da divulgação interna, auxílio na criação de uma cultura de integridade. O alcance e a promoção da integridade podem ser comprovados por meio de vídeos, <i>podcasts</i> , divulgação em redes sociais, certificados, lista de frequência, etc.
41) As metas de <i>Compliance</i> são utilizadas como indicadores na avaliação de desempenho dos servidores e terceiros? Pode citar exemplos?	
Pilar VII: Canal de Denúncia Lei 12.846/2013; CGU (2017); Clamer (2018); Decreto Estadual 2.902/2019 Art. 13º; Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020); Manual da Integridade Pública da OCDE (2022); ISO 37.301/2021; Decreto nº 11.129/2022; Modelo de Maturidade em Integridade Pública (CGU, 2023); Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024); KPMG (2024).	
Questões	Avaliação
42) Existe canal de denúncias ou ouvidoria disponível para relatar irregularidades por parte de servidores e fornecedores?	Existência de canal para fomentar denúncias.
43) O canal de denúncias ou ouvidoria é acessível, seguro e anônimo?	Confidencialidade proteção ao denunciante e acessibilidade. Decreto Estadual 2.902/2019, Art. 21, § 2º e 3º.
44) Como as denúncias são tratadas para garantir a confidencialidade e imparcialidade durante o processo de investigação? Quais medidas são adotadas para garantir esses princípios?	Qualidade e imparcialidade do tratamento de denúncias. Decreto Estadual 2.902/2019, Art. 21, § 2º.
45) Quais políticas e medidas a universidade adota para proteger denunciantes contra retaliações? Como essas políticas são comunicadas aos servidores?	Proteção e apoio ao denunciante. Decreto Estadual 2.902/2019, Art. 21, § 3º.
46) Quais iniciativas a universidade promove para incentivo o uso consciente e de boa fé do canal de denúncias, evitando denúncias caluniosas? Pode citar exemplos de campanhas, treinamentos ou orientações externas a servidores e cidadãos?	Qualidade e imparcialidade do tratamento de denúncias. Decreto Estadual 2.902/2019, Art. 22.
47) Quais ações de letramento e conscientização sobre proteção ao denunciante a universidade realizou nos últimos 12 meses? Pode fornecer exemplos de atividades, como campanhas, treinamentos ou comunicações institucionais?	Realização de campanhas e/ou tratamento do tema no âmbito organizacional, podendo ser comprovado por meio de vídeos, podcast, divulgação em redes sociais, na internet ou intranet, capacitações, seminários, reuniões, etc.

	Decreto 10.153/2019, Portaria da CGU 581/2021.
48) Qual foi o número de registros identificados pela canal de denúncias/ouvidoria nos últimos 12 meses?	KPMG (2024) – comparar com número de registros da pesquisa de maturidade do <i>Compliance</i> privado (2024).
49) Quais são os registros mais frequentes realizados no canal de denúncias/ouvidoria?	KPMG (2024) – Comparar com 10 maiores registros apontados.
Pilar VIII: Investigações Internas Decreto 2.902/2019; Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020); Manual de Integridade Pública da OCDE (2022), ISO 37.301/2021; Decreto nº 11.529/2023; Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024); KPMG (2024)	
Questões	Avaliação
50) Como é composta e quais as qualificações e responsabilidades da equipe responsável por conduzir investigações internas de <i>Compliance</i> da universidade?	Capacidade investigativa e independência da equipe, composição, qualificações e responsabilidades.
51) De que forma as investigações são documentadas e quais tipos de relatórios são gerados para ajudar a prevenir reincidências? Pode descrever como esses relatórios são usados no aprimoramento das práticas de conformidade?	Documentação e uso de relatórios para melhorias.
52) Como as políticas de investigação protegem a privacidade dos envolvidos e evitam conflitos de interesse?	Conformidade com diretrizes de privacidade e imparcialidade.
53) Quais as ações adotadas em relação as denúncias recebidas? 50.1) Existe algum método definido para tratamento e apuração dos fatos relatados?	Investigação interna . Decreto Estadual 2.902/2019, Art. 23, caput e § único.
54) Para quem a área de <i>Compliance</i> se reporta?	KPMG (2024) – Reitor, Vice-Reitor, Agente de Compliance, Conselho de Administração, Jurídico, Comitê de ética <i>Compliance</i> , outros.
55) Qual a frequência do reporte da área de <i>Compliance</i> à alta administração?	Comparar com os resultados (KPM, 2024) – anual, semestral, trimestral, mensal, feito apenas quando solicitado, não comunicação entre a área e a A.A.
56) Quais são os principais indicadores-chave reportados à alta administração?	Indicadores apontados (KPMG, 2024), página 43.
Pilar IX: Due Diligence com Terceiros Lei 12.846/2013; Decreto 2.902/2019, Arts. 14 e 25; Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020); ISO 37.301/2021; Decreto nº 11.129/2022; Manual de Integridade Pública da OCDE (2022); Decreto 11.529/2023; Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024).	
Questões	Avaliação
57) Quais procedimentos de <i>due diligence</i> são realizados antes de uma universidade firmar contratos com terceiros? Pode descrever o processo e como ele contribui para a verificação de conformidade?"	Processos de verificação e abrangência. Decreto 11.529, 2023.
58) Como a política formal de relacionamento com terceiros aborda riscos éticos? Pode dar exemplos de como essa política é aplicada na prática?	Frequência e qualidade do monitoramento. Decreto 11.529, 2023.
59) A universidade utiliza o Cadastro de Empresas Inidôneas Suspensas (CEIS) no processo de contratação? Pode explicar como a consulta ao CEIS é integrada ao	Frequência e qualidade do monitoramento. Decreto 11.529, 2023.

processo de verificação?	
Pilar X: Auditoria e Monitoramento Lei 12.846/2013, Decreto 2.902/2019, Arts. 14 e 25; Manual do Agente de <i>Compliance</i> do Estado do Paraná (CGE/PR, 2020); ISO 37.301/2021; Decreto nº 11.129/2022; Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024).	
Questões	Avaliação
60) Como uma universidade realiza auditorias e monitoramento regular para avaliar a eficácia dos controles internos? Pode descrever como os resultados desses auditorias são usados para recomendar novos processos e procedimentos?	Regularidade e abrangência das auditorias. Decreto 2.902/2019, Art. 14º e 25.
61) De que maneira a universidade realiza auditorias regulares para verificar a conformidade com as políticas de <i>Compliance</i> ? Pode descrever a frequência desses auditorias e como os resultados são utilizados para reforçar as políticas existentes?	Regularidade e abrangência das auditorias. Decreto 2.902/2019, Art. 14º e 25.
62) Como os resultados das auditorias são comunicados dentro da universidade e quais planos de ação específicos são implementados para correção? Pode dar exemplos de ações tomadas com base nesses resultados?	Transparência e eficácia dos planos de ação.
63) Quais sistemas de monitoramento contínuo são usados para garantir a eficácia das políticas de <i>Compliance</i> ? Como esses sistemas funcionam na prática e de que forma auxiliam na manutenção da conformidade?	Continuidade e eficácia do monitoramento.
64) Como é efetuada a mensuração do desempenho do Programa de Integridade e <i>Compliance</i> ?	Continuidade e eficácia do monitoramento. Decreto 2.902/2019, Art. 25, § único. (Indicadores-chave de desempenho).
BLOCO III - ADICIONAL	
Questões sobre Políticas de Proteção ao Assédio Moral/Sexual e o Combate à Discriminação. Decreto 10.153/2019; Portaria nº 57/2019 – ART 6º (CGU, 2019); Lei 14.540/2023, Avaliação de Integridade Pública (CGU, 2024); Política de Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e à Discriminação (CGU, 2023); Lei 14.540/2023, Guia Lilás (CGU, 2023); Plano de Integridade 2023/2025 (CGU, 2023); CGU (2024).	
Justificativa: As práticas de corrupção e fraude, as irregularidades, os ilícitos, assim como os desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeitos a direitos, valores e princípios impactam a confiança, a credibilidade e a reputação institucional.	
Bloco Similar ao Pilar Diversidade & Inclusão (D&I) na esfera privada.	
Questões	Avaliação
65) A organização tem plano de ação para o enfrentamento ao assédio moral, assédio sexual e ao combate à discriminação? Pode descrever as medidas adotadas para o combate ao AS, AM e CD.	Presença de plano de ação que abordem aspectos de enfrentamento ao assédios sexual e moral, além do combate à discriminação. O item poderá ser comprovado: apresentação de plano de ação no âmbito organizacional para os enfrentamentos acima elencados, sendo os planos instrumentos práticos de combate e enfrentamentos tanto de assédios, como de condutas discriminatórias.

66) Como é estruturado o protocolo formal para tratar casos de assédio moral, assédio sexual e discriminação? De que forma ele é comunicado a todos os agentes públicos e quais são os canais de acesso?	Presença de protocolos, comunicação e compreensão por parte dos agentes públicos.
67) Quais medidas são adotadas para proteger as vítimas e denunciante de retaliações?	Mecanismos de proteção, confidencialidade e suporte.
62) Quais tipos de campanhas educativas a universidade realiza para prevenir práticas de discriminação e assédio em suas unidades? Pode citar exemplos de temas envolvidos e métodos usados para alcançar os funcionários?	Frequência, engajamento e impacto das campanhas.
68) Quais ações de letramento e conscientização a universidade realizadas nos últimos 12 meses para enfrentar o assédio moral, assédio sexual e discriminação? Pode fornecer exemplos específicos das atividades realizadas e seus resultados?	Realização de campanhas e/ou tratamento do tema no âmbito organizacional, podendo ser comprovado por meio de vídeos, <i>podcast</i>, divulgação em redes sociais, na internet ou intranet, capacitações, seminários, reuniões, etc. Guia Lilás CGU, Lei 14.540/2023, Avaliação da Integridade Pública 2024-2027 – CGU (2024).