

EDIÇÃO
ESPECIAL

RE

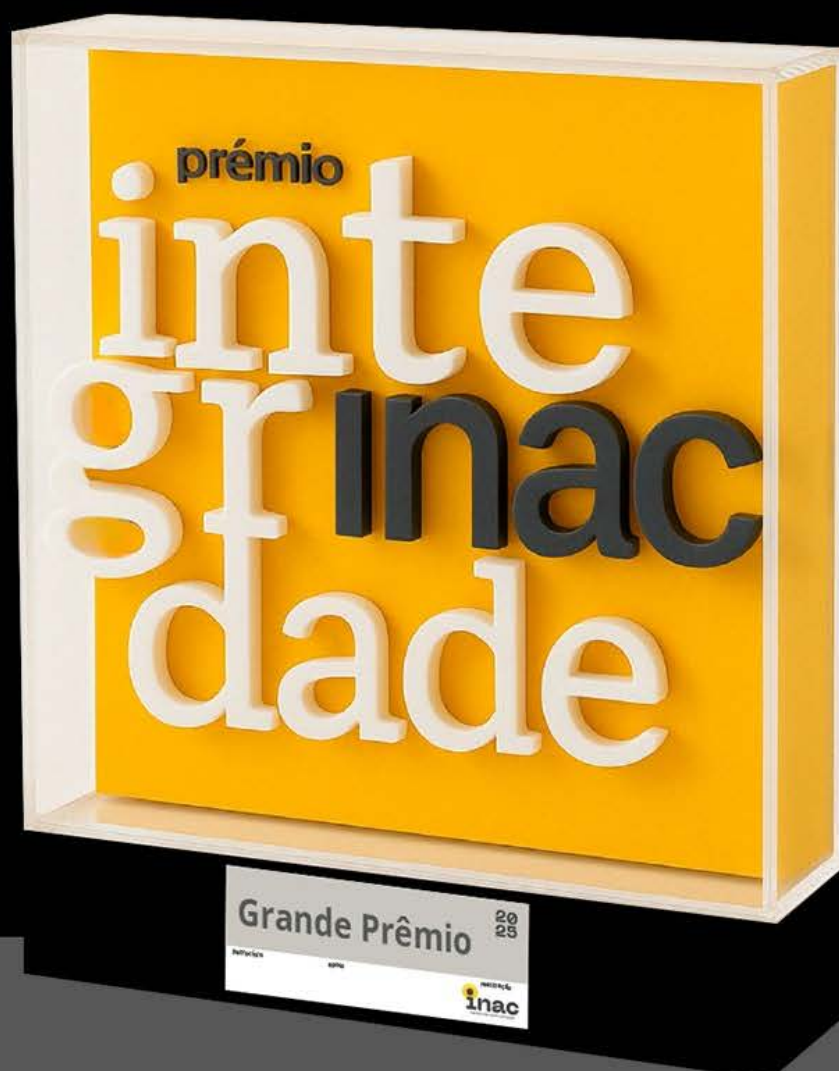
5ª Edição

GRAD

5º prêmio



- Academia
- Tecnologia e Inovação
- Boas Práticas em Governança Corporativa
- Experiência Profissional



- Jornalismo Investigativo
- Comunicadores Locais
- Integridade no Esporte

PARCERIA:



UNIVEM
Centro Universitário Eurípides de Marília

ISSN 1984-7866

Realização:



Diretoria Executiva:

Presidente - Roberto Livianu

Marinalva Rocha - Diretoria Executiva

José Roberto Maluf - Diretoria de Comunicação

Luiz Eduardo Almeida - Diretoria Jurídica

Luiz Guilherme - Diretoria de Comunicação

Maria Tereza Sadek - Diretoria Acadêmica

Rita Biason - Diretoria Acadêmica

Tácito Monteiro Filho - Diretoria Jurídica

Davi Lago - Diretoria de Relações Intitucionais

Conselho Superior - 2025

Ana Elisa Bechara Liberatone

Bruno Carazza

Carlos Eduardo Gouvêas

Eunice de Jesus Prudente

Fernando José da Costa

Fernando Lottenberg

Geraldo Rufino

Jandacari Araújo

José Renato Nalini

Játia Brembatti

Laura Barros

Luciano Timm

Manoel Galdinho

Maria Cristina Pinotti

Miguel Reale Jr.

Paulo Galizia

Paulo Lasz de Moraes

Renato Janine Ribeiro

Ricardo Castilho

Rodrigo Bertocelli

Coordenação Executiva:

Marinalva Rocha

Coordenação Científica:

Maria Tereza Aina Sadek

Coordenação Geral:

Roberto Livianu

Uma publicação conjunta:



Capa da Revista – Criação: Profº Rogério Bertolini

OBSERVAÇÃO TÉCNICA: Com o objetivo de preservar o caráter documental, além de limitações técnicas, os trabalhos vencedores da 5ª edição do Prêmio Não Aceito Corrupção estão publicados em seu formato original, incluindo a tipografia dos caracteres e a orientação vertical/horizontal.

Apresentação – Roberto Livianu

Edição Especial da Revista REGRAD (5º Prêmio do Instituto Não Aceito Corrupção)

Caros leitores,

A Quinta Edição do Prêmio INAC de Integridade foi marcada inicialmente pela mudança do nome do Prêmio. Até a Quarta Edição ele se chamava Prêmio Não Aceito Corrupção e a partir da Quinta se chamará para sempre Prêmio INAC de Integridade, enaltecendo nossa sigla e a ênfase na promoção da integridade, neste momento histórico dos dez anos de vida de nosso Instituto.

Não poderia ser mais simbólico realizar este ano o evento de premiação no icônico Teatro Municipal de São Paulo, palco da Semana de Arte Moderna de 1922 e de tantos eventos e artistas do Brasil e do mundo ao longo de todas estas décadas, motivo de júbilo para o INAC, com a apresentação da brilhante Eliane Cantanhêde e do extraordinário amigo Luiz Guilherme, hoje Diretor do INAC.

Registre-se para a perenidade a gratidão ao trabalho hercúleo empenhado pela Diretora Executiva Marinalva Rocha, que se desdobrou ao limite extremo para que pudéssemos realizar nosso evento com sucesso pleno, sob coordenação científica da querida Professora Maria Tereza Sadek e sob minha coordenação geral. Nossa gratidão igualmente aos patrocinadores

Um outro agradecimento todo especial ao UNIVEM, nosso parceiro acadêmico mais uma vez nesta jornada, para compartilhar os conteúdos dos 21 trabalhos com o mundo para que produza a semeadura de um mundo melhor e mais ético. Também a cada um dos membros das bancas julgadoras de cada uma das categorias, que nos ajudaram a escolher os trabalhos com carinho e extrema atenção e dedicação, incluindo-se a mais nova delas, integridade no esporte, que premia atitudes de atletas, políticas de integridade, projetos e iniciativas de clubes, associações ou organizações no âmbito esportivo.

Desta forma, após imenso trabalho conseguimos selecionar extraordinários trabalhos provenientes das cinco regiões do Brasil, de homens e mulheres brilhantes, nas categorias Academia, Tecnologia e Inovação, Experiência Profissional, Boas Práticas de Governança Corporativa, Integridade no Esporte, Jornalismo Local, Jornalismo Investigativo, Grande Prêmio e Menção Honrosa Em Prática.

Giselle Batista foi primeira colocada na categoria Academia com o Projeto: Audit. AI, fruto de uma tese de mestrado, a inteligência artificial analisa (PADs) a partir do aprendizado de máquina para identificar padrões associados à corrupção. Na mesma categoria, em segundo lugar Hortêncy Lima apresentou o Observatório de Gastos Públicos Paraibanos, que visa aproximar a sociedade da discussão sobre como o dinheiro público é usado no Estado.

O projeto capacita estudantes de graduação e ensino médio, com oficinas e minicursos voltados à análise de dados públicos, e realiza também o desenvolvimento de pesquisas sobre temas como emendas parlamentares e custo de manutenção de mandatos legislativos.

Em Tecnologia e Inovação, Gabriel Léger e Barbara Krysttal venceram com solução Implantada pelo Ministério Público de Contas do Paraná (MPC/PR), que realiza o cruzamento eficaz de dados, para identificar e evitar parcerias com empresas penalizadas por corrupção. A ferramenta facilita a perícia e rastreabilidade de informações, promovendo a integridade no setor público. Em segundo lugar Adriano Migani a plataforma ConectaGOV Ouvidoria, que oferece experiência intuitiva 100% digital e acessível para denúncias, elogios e sugestões na gestão pública, possibilitando o rastreamento de protocolos, envio de arquivos e fotos, integração de canais como WhatsApp e e-mail institucional, permitindo respostas automatizadas com IA e análise de dados em tempo real.

Em Boas Práticas de Governança Corporativa, Marília Zulini da Costa Loosli, foi vencedora. O Grupo Motiva criou o programa Trilha Hands On ESG & Integridade em parceria com a Fundação Dom Cabral. Entre 2023 e 2024, foram treinados 403 fornecedores considerados de alto risco. A experiência demonstrou que programas estruturados de integridade e ESG são fundamentais para mitigar riscos e garantir relações empresariais mais sustentáveis. Em terceiro lugar Beatriz Chaves Dias. O projeto Estudantes em Ação promove ações práticas e transformadoras com foco no exercício da cidadania ativa nas escolas. O projeto inclui: capacitação de professores orientadores com atividades reflexivas sobre o papel do cidadão; e o desafio maior: a criação e execução de projetos sobre temas como transparência, educação fiscal e combate à corrupção.

O vencedor de Experiência Profissional vem do Nordeste: Vitor Ribeiro Pinheiro Gonçalves. Mapa de Estruturação dos Controles Internos (MECI) nas Contratações Públicas da Bahia. Traz uma solução para orientar a análise de riscos e a estruturação de controles internos, com foco nas contratações públicas. O objetivo é fortalecer práticas de gestão de riscos para promover a eficiência nas contratações públicas, prevenindo desperdícios e aumentando a confiança social. Em terceiro lugar, Renata Dantas de Moraes Macedo com o Projeto Educação de Valores. Em que momento da jornada começamos a aprender sobre a importância de manter uma atitude ética diante da vida? O projeto Educação de Valores consiste em aulas que trazem conteúdos sobre valores como empatia, solidariedade, respeito e integridade. Voltado a crianças na faixa etária de 10 a 12 anos, cursando o 6º ano do Ensino Fundamental, tem como missão mostrar que tudo se inicia na base.

Nesta edição, criamos a categoria Integridade no Esporte, sendo vencedor Alexandre Massi. A Atletas pelo Brasil é uma organização sem fins lucrativos que reúne atletas e ex-atletas de diversas gerações e modalidades para fortalecer o esporte como direito e impulsionar avanços sociais. Atua para aprimorar leis e políticas públicas esportivas, promovendo o esporte como ferramenta de transformação social e nacional. Em segundo lugar o Instituto

Janeth Arcain. Fundado em 5 de fevereiro de 2002 por uma das maiores jogadoras de basquete da história do Brasil, Janeth Arcain, o Instituto se dedica a incluir e democratizar o acesso ao esporte de qualidade. Alguns resultados: mais de 15 mil crianças e jovens impactados diretamente e 50 mil indiretamente, nível zero de evasão escolar e atletas formados convocados para seleções estaduais, nacionais e competições internacionais, incluindo a WNBA e Olimpíadas. No bronze, Daniela Castro, com o Projeto Pacto pelo Esporte. Lançado em 2015, o Pacto pelo Esporte é um acordo setorial inédito no mundo, que reúne mais de 40 empresas comprometidas com a integridade, a transparência e a boa governança no esporte brasileiro.

Em Jornalismo Local, venceu Fábio Felipe Bispo de Souza, do portal Infoamazonia com a Reportagem: “Exploração Madeireira no Amapá”. A matéria mostrou a interferência da presidência do Senado na liberação de um projeto de manejo florestal em assentamento do Incra no Amapá, contrariando pareceres técnicos do órgão que alertavam para riscos ambientais e possíveis favorecimentos empresariais. Após a publicação da matéria, o Incra suspendeu o projeto para reavaliação. No entanto, após a suspensão inicial, o projeto foi novamente liberado por pressão política. No início de 2025, o MPF solicitou mais uma vez a suspensão do projeto, reforçando as preocupações levantadas anteriormente pelos técnicos do Incra e pela comunidade local.

Em terceiro lugar Ana Paula Rocha e Cristian Goés, do site Mangue Jornalismo. Reportagem: “Com falta de transparência nos repasses, municípios de Sergipe receberam mais de R\$ 133 milhões via Emenda Pix de deputados federais e senadores” A partir de um relatório publicado pela Transparência Brasil em maio de 2023, a reportagem publicada pelo site Mangue Jornalismo identificou a cidade sergipana de Lagarto como exemplo de falta de transparência na prestação de contas da aplicação dos valores recebidos via transferência especial, nome oficial das emendas PIX. Em consultas à plataforma Transfere.gov e usando técnicas de Open Source Intelligence, apurou-se que as cidades de Sergipe que receberam os maiores valores via emenda PIX entre 2020-2022 estavam diretamente relacionadas aos congressistas que transferiram o recurso: pulverizavam cifras menores entre vários municípios e alocavam valores maiores para locais diretamente relacionados a seus próprios interesses políticos e pessoais.

Em Jornalismo Investigativo venceram Eduardo da Silva Martins e Cristiano Mariz, do Jornal O Globo com a série de reportagens: “Garimpo no Poder”. Revela-se como em algumas cidades do Pará a política e a economia são fortemente influenciadas pelo garimpo ilegal de ouro, gerando riqueza clandestina e esquemas de corrupção em meio à pobreza da maior parte da população. A série de reportagens percorreu 1.600 km no coração da Amazônia, nas eleições de 2024, para mostrar como o garimpo dita os rumos do poder nesses locais. Em segundo, Heitor Mazzoco, Marcelo Godoy e Rayanderson

Guerra, do Jornal O Estado de S. Paulo, com a série de reportagens sobre a “Ligação de empresas de ônibus do transporte público de São Paulo com o PCC”. Aqui se trouxe um olhar aprofundado sobre o caso da ligação de empresas de ônibus do transporte público de São Paulo com o PCC e todo o bastidor que permeia essa história. Primeira reportagem exclusiva sobre o indiciamento de Leonardo Alves Araújo, presidente do PRTB, por associação ao PCC, a participação da máfia calabresa em relações com o crime organizado em São Paulo e a forma como as facções se infiltram nos poderes locais com o objetivo de fechar acordos milionários com prefeituras, visando gerar oportunidades de lucro e para a lavagem de dinheiro do tráfico de drogas.

Em terceiro, Rafael Pinto Soares, do Jornal O Globo. Série de reportagens “O Crime em Campanha” A série de reportagens “O Crime em Campanha”, do Jornal O Globo, mergulhou nas profundezas da interferência de facções criminosas, milícias e grupos de extermínio no processo eleitoral brasileiro. Em uma investigação jornalística de quatro meses pelos quatro cantos do país, as reportagens revelam como essas organizações ameaçam a democracia, limitando a escolha dos eleitores e subvertendo o sistema político. Como exemplo, no Centro-Oeste, a influência das facções na política é tanta que elegeu um traficante como presidente da Câmara de Vereadores, que acabou morto numa operação policial.

Menção Honrosa Em Prática para João Claudio Pizzato, 2o lugar da categoria Experiência Profissional na quarta edição do Prêmio, com o projeto TORI – Técnica Organizada de Rastreamento de Improbidade.

O TORI é um robô que vasculha o acervo de processos do Tribunal de Contas e importa para uma base própria todos os relatórios de auditoria no dia em que são inseridos no sistema. Assim, combinando critérios e filtros, o Promotor de Justiça tem em mãos informações valiosas para subsidiar sua atuação. O TORI foi desenvolvido pela equipe técnica do Ministério Público do Rio Grande do Sul (MPRS) com apoio de Promotores de Justiça, e se transformou em política institucional de atuação do MPRS.

E finalmente o Grande Prêmio, o vencedor entre os vencedores para Eduardo da Silva Martins e Cristiano Mariz, do Jornal O Globo, autores da reportagem “Garimpo no Poder”.

Boa leitura!

Roberto Livianu

Diretor Presidente do Instituto Não Aceito Corrupção
Procurador de Justiça no Ministério Público de São Paulo

ACADEMIA:

1o lugar (Ouro)

Giselle da Costa Batista. Projeto: Audit. AI

Resumo:

Fruto de uma tese de mestrado, o Audit.AI usa da inteligência artificial e analisa Processos Administrativos Disciplinares (PADs) a partir do aprendizado de máquina para identificar padrões associados à corrupção.

2o lugar (Prata)

Hortêncy Vytória Alves de Lima. Projeto: Observatório de Gastos Públicos Paraibanos

Resumo:

A proposta do projeto Observatório de Gastos Públicos Paraibanos é aproximar a sociedade da discussão sobre como o dinheiro público é usado no Estado. O projeto capacita estudantes de graduação e ensino médio, com oficinas e minicursos voltados à análise de dados públicos, e realiza também o desenvolvimento de pesquisas sobre temas como emendas parlamentares e custo de manutenção de mandatos legislativos.

3o lugar (Bronze)

Felipe Almeida de Melo. Projeto: Avaliação da efetividade de programas de integridade por meio da análise de documentos públicos

Resumo:

Fraudes e casos de corrupção continuam acontecendo, mesmo que muitas empresas brasileiras possuam programas formais de integridade. Foi a partir desta constatação que a análise de documentos públicos que Felipe Almeida Melo e Equipe criaram a “Avaliação da efetividade de programas de integridade por meio da análise de documentos públicos”.

BOAS PRÁTICAS EM GOVERNANÇA

1o lugar (Ouro)

Marília Zulini da Costa Loosli. Projeto: Programa Trilha Hands on ESG & Integridade do Grupo CCR em parceria com a Fundação Dom Cabral.

Resumo

O Grupo CCR criou o programa Trilha Hands On ESG & Integridade em parceria com a Fundação Dom Cabral. Entre 2023 e 2024, foram treinados 403 fornecedores considerados de alto risco. A experiência demonstra que programas estruturados de integridade e ESG são fundamentais para mitigar riscos e garantir relações empresariais mais sustentáveis.

2o lugar (Prata)

Maria Cristina Correia Pedroso e Rodrigo Pironti. Projeto: Sistema de Integridade Pironti Advogados.

Resumo

Especializado em áreas como compliance, direito digital, proteção de dados, direito público e empresarial, o escritório Pironti Advogados criou seu próprio Sistema de Integridade. O programa inclui mapeamento de riscos, elaboração de políticas internas, canal de denúncias, monitoramento de indicadores e treinamentos contínuos.

3o lugar (Bronze)

Beatriz Chaves Dias. Projeto: Estudantes em Ação.

Resumo

O Estudantes em Ação promove ações práticas e transformadoras com foco no exercício da cidadania ativa nas escolas. O projeto inclui: capacitação de professores orientadores com atividades reflexivas sobre o papel do cidadão; e o desafio maior: a criação e execução de projetos sobre temas como transparência, educação fiscal e combate à corrupção.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

1o lugar (Ouro)

Vitor Ribeiro Pinheiro Gonçalves. Projeto: Mapa de Estruturação dos Controles Internos (MECI) nas Contratações Públicas da Bahia

Resumo

O projeto que levou o primeiro lugar na categoria Experiência Profissional traz uma solução para orientar a análise de riscos e a estruturação de controles internos, com foco nas Contratações Públicas da Bahia. O objetivo é fortalecer práticas de gestão de riscos para promover a eficiência nas contratações públicas, prevenindo desperdícios e aumentando a confiança social.

2o lugar (Prata)

Cristiane Mara Rodrigues. Projeto: Programa de Gestão de Riscos para o Fortalecimento de Instituições Públicas Exp. Prof. - Prata

Resumo

Esse é um projeto que fala sobre a importância da criação da cultura de gerenciamento de riscos para assegurar a sustentabilidade da gestão na administração pública. Por meio das ferramentas desenvolvidas no contexto desta experiência, foram identificados números significativos de riscos e ações mitigadoras sugeridas: por exemplo, nas prestações de contas e licitações, os riscos ultrapassaram a casa dos 100, com mais de 100 ações recomendadas.

Renata Dantas de Moraes Macedo. Projeto: Educação de Valores

Resumo

Em que momento da jornada começamos a aprender sobre a importância de manter uma atitude ética diante da vida? O projeto Educação de Valores consiste em aulas que trazem conteúdos sobre valores como empatia, solidariedade, respeito e integridade. Voltado a crianças na faixa etária de 10 a 12 anos, cursando o 6º ano do Ensino Fundamental, tem como missão mostrar que tudo se inicia na base

JORNALISMO INVESTIGATIVO

1o lugar (Ouro)

Eduardo da Silva Martins e Cristiano Mariz, do Jornal O Globo. Série de reportagens: “Garimpo no Poder”.

Resumo

A matéria mostra como em algumas cidades do Pará a política e a economia são fortemente influenciadas pelo garimpo ilegal de ouro, gerando riqueza clandestina e esquemas de corrupção em meio à pobreza da maior parte da população.

A série de reportagens percorreu 1.600 km no coração da Amazônia, nas eleições de 2024, para mostrar como o garimpo dita os rumos do poder nesses locais. A apuração cruzou dados de alertas de garimpo em áreas protegidas, o histórico dos resultados eleitorais nesses municípios e páginas de inquéritos da Polícia Federal e do MPF que investigavam esquemas de corrupção, lavagem de dinheiro e crimes ambientais. A matéria foi publicada em meio à campanha eleitoral. Pouco depois, a Polícia Federal e o Ibama realizaram operações na região da rodovia Transgarimpeira.

2o lugar (Prata)

Heitor Mazzoco, Marcelo Godoy e Rayanderson Guerra, do Jornal O Estado de S. Paulo. Série de reportagens sobre a “Ligação de empresas de ônibus do transporte público de São Paulo com o PCC”.

Resumo

A série de reportagens trouxe um olhar aprofundado sobre o caso da ligação de empresas de ônibus do transporte público de São Paulo com o PCC e todo o bastidor que permeia essa história. Entre os destaques estão a primeira reportagem exclusiva sobre o indiciamento de Leonardo Alves Araújo, presidente do PRTB, por associação ao PCC, a participação da máfia calabresa em relações com o crime organizado em São Paulo e a forma como as facções se infiltram nos poderes locais com o objetivo de fechar acordos milionários com prefeituras, visando gerar oportunidades de lucro e também para a lavagem de dinheiro do tráfico de drogas.

3o lugar (Bronze)

Rafael Pinto Soares, do Jornal O Globo. Série de reportagens “O Crime em Campanha”

Resumo

A série de reportagens “O Crime em Campanha”, do Jornal O Globo, mergulhou nas profundezas da interferência de facções criminosas, milícias e grupos de extermínio no processo eleitoral brasileiro. Em uma investigação jornalística de quatro meses pelos quatro cantos do país, as reportagens revelam como essas organizações ameaçam a democracia, limitando a escolha dos eleitores e subvertendo o sistema político. Como exemplo, no Centro-Oeste, a influência das facções na política é tanta que elegeu um traficante como presidente da Câmara de Vereadores, que acabou morto numa operação policial.

COMUNICADORES LOCAIS

1o lugar (Ouro)

Fábio Felipe Bispo de Souza, do portal Infoamazonia. Reportagem: “Exploração Madeireira no Amapá”

Resumo

O portal INFOAMAZONIA mergulhou em uma investigação aprofundada sobre a exploração madeireira no Amapá. A matéria mostrou a interferência da presidência do Senado na liberação de um projeto de manejo florestal em assentamento do Incra no Amapá, contrariando pareceres técnicos do órgão que alertavam para riscos ambientais e possíveis favorecimentos empresariais. Após a publicação da matéria, o Incra suspendeu o projeto para reavaliação. No entanto, após a suspensão inicial, o projeto foi novamente liberado por pressão política. No início de 2025, o Ministério Público Federal (MPF) solicitou mais uma vez a suspensão do projeto, reforçando as preocupações levantadas anteriormente pelos técnicos do Incra e pela comunidade local.

2o lugar (Prata)

Guilherme Henrique Peixoto Reis e Lucas Ragazzi de Miranda Rios, do site O Fator. Reportagem: “Vereador eleito em BH mora em São Paulo e é de família ‘caça-mandato’”.

Resumo

A apuração do portal O Fator se debruça sobre as conexões políticas da Família Ganem, liderada pelo deputado federal Bruno Ganem, primo do vereador eleito Lucas Ganem, e sobre as ferramentas utilizadas por ele para vencer a eleição em Belo Horizonte, como declarar ao TSE residência e domicílio eleitoral em uma casa que nunca habitou. Revelando ainda a relação entre o real proprietário do imóvel com organizações ligadas ao grupo de Lucas Ganem, além de documentos oficiais comprovando que ele nunca morou em Belo Horizonte até se candidatar ao cargo público.

3o lugar (Bronze)

Ana Paula Rocha e Cristian Goés, do site Manguê Jornalismo. Reportagem: “Com falta de transparência nos repasses, municípios de Sergipe receberam mais de R\$ 133 milhões via Emenda Pix de deputados federais e senadores”.

Resumo

A partir de um relatório publicado pela Transparência Brasil em maio de 2023, a reportagem publicada pelo site Manguê Jornalismo identificou a cidade sergipana de Lagarto como exemplo de falta de transparência na prestação de contas da aplicação dos valores recebidos via transferência especial, nome oficial das emendas PIX. Em consultas à plataforma Transfere.gov e usando técnicas de Open Source Intelligence, foi verificado que as cidades de Sergipe que receberam os maiores valores via emenda PIX entre 2020-2022 estavam diretamente relacionadas aos congressistas que transferiram o recurso: pulverizavam cifras menores entre vários municípios e alocavam valores maiores para locais diretamente relacionados a seus próprios interesses políticos e pessoais.

INTEGRIDADE NO ESPORTE

1o lugar (Ouro)

Alexandre Massi. Projeto: Atletas pelo Brasil.

Resumo

A Atletas pelo Brasil é uma organização sem fins lucrativos que reúne atletas e ex-atletas de diversas gerações e modalidades para fortalecer o esporte como direito e impulsionar avanços sociais. Atua para aprimorar leis e políticas públicas esportivas, promovendo o esporte como ferramenta de transformação social e nacional

2o lugar (Prata)

Janeth Arcain. Projeto: Instituto Janeth Arcain.

Resumo

Fundado em 5 de fevereiro de 2002 por uma das maiores jogadoras de basquete da história do Brasil, Janeth Arcain, o Instituto se dedica a incluir e democratizar o acesso ao esporte de qualidade. Alguns resultados: mais de 15 mil crianças e jovens impactados diretamente e 50 mil indiretamente, nível zero de evasão escolar e atletas formados convocados para seleções estaduais, nacionais e competições internacionais, incluindo a WNBA e Olimpíadas.

3o lugar (Bronze)

Daniela Castro. Projeto: Pacto pelo Esporte.

Resumo

Lançado em 2015, o Pacto pelo Esporte é um acordo setorial inédito no mundo, que reúne mais de 40 empresas comprometidas com a integridade, a transparência e a boa governança no esporte brasileiro.

TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

1o lugar (Ouro)

Gabriel Guy Léger e Barbara Krysttal Motta Almeida Reis. Projeto: Promoção da integridade e combate à corrupção no Estado do Paraná: Empresas Sancionadas.

Resumo

Implantada pelo Ministério Público de Contas do Paraná (MPC/PR), a iniciativa realiza o cruzamento eficaz de dados, para identificar e evitar parcerias com empresas penalizadas por corrupção. A ferramenta facilita a perícia e rastreabilidade de informações, promovendo a integridade no setor público.

2o lugar (Prata)

Adriano Migani Teixeira. Projeto: ConectaGOV Ouvidoria.

Resumo

A plataforma ConectaGOV Ouvidoria oferece uma experiência intuitiva 100% digital e acessível para denúncias, elogios e sugestões na gestão pública. Possibilita o rastreamento de protocolos, envio de arquivos e fotos, integração de canais como WhatsApp e e-mail institucional, permitindo respostas automatizadas com IA e análise de dados em tempo real.

3o lugar (Bronze)

Altieres de Oliveira Silva. Projeto: Promptai Academy Tec e inovação - Bronze

Resumo:

A Promptai Academy é uma plataforma educacional que utiliza IA generativa para promover a cultura de integridade, da ética e o uso responsável da tecnologia. O projeto visa capacitar estudantes, profissionais e gestores públicos por meio de experiências práticas para o uso ético da tecnologia e da cultura digital.

Sumário

1 – Categoria Academia:

1º lugar – AUDIT.AI: Um sistema de inteligência artificial para fortalecimento de governança e combate à corrupção	17 – 34
2º lugar – Observatório de gastos públicos Paraibanos	35 - 45
3º lugar – Análise integrada de programas de integridade em organizações brasileira	46 – 64

2 – Categoria Boas Práticas em Governança:

1º lugar – Programa - Trilha Hand On ESG & Integridade, em parceria com a Fundação Dom Cabral	65 – 70
2º lugar – Sistema de integridade Pironti Advogados	71– 90
3º lugar – Projeto estudantes em ação	91 – 100

3 – Categoria Experiência Profissional:

1º lugar – Solução estratégicas para análise de riscos e estruturação de controles internos no macroprocesso de contratação pública: A experiência de auditoria geral do estado da Bahia	101 - 108
2º lugar – Fortalecendo Instituições Públicas Através da Melhoria da Governança e do Gerenciamento de Riscos – Um Caminho viável e Estratégico para Estados e Municípios	109 – 123
3º lugar – Projeto Educação de Valores	124 – 150

4 – Categoria Jornalismo Investigativo:

1º lugar – Garimpo no Poder: Como investigados por exploração ilegal influenciam as eleições em cidades da Amazônia	151 – 153
2º lugar – Ligação de empresas de ônibus do transporte público de São Paulo com o PCC	154 - 165
3º Lugar – O Crime em Campanha	166 - 170

5 – Categoria Comunicadores Locais:

1º lugar – Exploração madeireira articulada por Alcolumbre no Amapá viola direito de extrativista e beneficia empresas	171 – 171
2º lugar – Vereador eleito em BH mora em São Paulo e é de família 'caça-mandato'	172 - 181
3º Lugar – Municípios de Sergipe receberam mais de R\$133 milhões via Emenda Pix de deputados federais e senadores. A falta de transparência é regra nos repasses	182 – 186

6 – Integridade no Esporte:

1º Lugar - Atletas pelo Brasil	187 -187
2º lugar - Instituto Janeth Arcain	188 - 206
3º lugar - Projeto Pacto pelo Esporte	207 - 209

7 – Tecnologia e Inovação:

1º lugar - Promoção da integridade e combate à corrupção no estado do Paraná: Empresas sancionadas	210 - 215
2º lugar - ConectaGO Ouvidoria	216 - 217
3º lugar - Promptai Academy	218 - 244

AUDIT.AI: UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA E COMBATE À CORRUPÇÃO

Giselle da Costa Batista^{1,2}, Ruan Vieira Rolim de Sá¹, Pedro Bacelar Moreira¹, Marcela Alves de Souza^{1,2}, Hugo Pereira Kuribayashi^{1,2}.

¹ ManivaLab - Grupo de Pesquisa em Transformação Digital na Amazônia Sul Oriental
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa) - Marabá, PA – Brasil

² Programa de Pós-Graduação em Ciências Forenses
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa) - Marabá, PA – Brasil

{ruan.vieira,gisellebatista,pedrobacelar}@unifesspa.edu.br
{marcela.alves,hugo}@unifesspa.edu.br

RESUMO

Este estudo apresenta o Audit.AI, um sistema de inteligência artificial desenvolvido para aprimorar a governança pública e a transparência institucional. O objetivo do trabalho é analisar e identificar padrões em Processos Administrativos Disciplinares (PADs) de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para otimizar a prevenção e detecção de irregularidades. Para isso, foram solicitados PADs concluídos entre 2015 e 2022, possibilitando a criação de um *dataset* analisado com técnicas de Processamento de Linguagem Natural (PLN) e aprendizado de máquina para extrair informações relevantes e gerar sumarizações automatizadas. Os resultados indicam que o Audit.AI pode apoiar a tomada de decisões em auditorias, mitigar riscos institucionais e fortalecer práticas de integridade no setor público. Conclui-se que o sistema apresenta potencial de aplicação em outras instituições da administração pública, desde que haja suporte governamental e institucional adequado.

Palavras-chave: Inteligência artificial. Governança pública. Processamento de linguagem natural. Detecção de padrões. Combate à corrupção.

1. INTRODUÇÃO

Segundo o *United Nations Office on Drugs and Crime* – UNODC (2024), a corrupção é um fenômeno social, político e econômico complexo que afeta todos os países do mundo. Em diferentes contextos, ela prejudica as instituições democráticas, freia o desenvolvimento econômico e contribui para a instabilidade política. Os impactos sociais da corrupção em larga escala a tornam uma preocupação internacional (Transparência internacional, 2025a). Estudos indicam que países com baixos índices de controle da corrupção tendem a apresentar também deficiências na qualidade da administração pública (Topchii et al., 2021).

Diante da relevância internacional deste tema, as políticas de prevenção e combate à corrupção devem priorizar a redução de espaços de impunidade e correção de falhas institucionais. Para isso, é fundamental o aprimoramento contínuo da capacidade estatal de detecção de ilícitos (BRASIL, 2024, p. 11).

O combate à corrupção e o fortalecimento das instituições públicas são prioridades globais, refletidas na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que estabeleceu o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 – Paz,

Justiça e Instituições Eficazes (ONU, 2015). Esse objetivo estabelece metas como a redução substancial da corrupção (meta 16.5) e o fortalecimento da transparência e da responsabilidade institucional. A inclusão desse tema entre os ODS evidencia seu impacto na governança pública, tornando essencial a implementação de mecanismos que aprimorem a fiscalização, a integridade administrativa e a responsabilização de agentes públicos.

A Transparência Internacional é um movimento global que criou o Índice de Percepção da Corrupção (IPC), considerado o principal indicador de corrupção do mundo, que avalia 180 países desde 1995. Esse índice atribui pontuações de 0 a 100, onde notas mais altas indicam uma percepção maior de integridade do país. (Transparência Internacional, 2025b)

A ausência de medidas anticorrupção eficazes nas Américas tem promovido a impunidade e ampliado a influência de elites e grupos criminosos na definição de políticas, fragilizando as instituições democráticas e os direitos da população. Em 2024, o Brasil registrou 34 pontos e a 107ª posição, entre 180 países, no Índice de Percepção da Corrupção. Estas são a pior nota e a pior colocação do país na série histórica do índice, iniciada em 2012 (Transparência Internacional, 2025b).

Esta pesquisa está sendo conduzida em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). É reconhecido que para a busca por soluções eficazes, é necessário um olhar atento para as especificidades de cada contexto em que a corrupção ocorre, visto que suas causas variam de um lugar para outro, dependendo de fatores culturais, históricos, econômicos e políticos, além da estrutura e qualidade das instituições e regramentos (BRASIL, 2024). O banco de dados utilizado na construção do produto desta pesquisa foi criado especificamente para este fim, uma vez que as ações formuladas para promover mudanças sejam o máximo possível baseadas em situações concretas, permitindo análises contextualizadas que identifiquem causas, fatores facilitadores, áreas de maior vulnerabilidade e consequências das práticas corruptas, garantindo que as intervenções sejam mais direcionadas e eficientes, conforme indicado por BRASIL (2024). Assim, o *dataset* é composto por Processos Administrativos Disciplinares (PADs) que resultaram em expulsões de agentes públicos vinculados às IFES, no período de 2015 a 2022. No período mencionado, a CGU informa o total de 228 aplicações de penalidades com essas características.

Esse banco de dados serve como base para o Audit.AI, um sistema de inteligência artificial voltado ao aprimoramento das ferramentas de prevenção e detecção de ilícitos. Diante deste cenário, este artigo apresenta o Audit.AI como uma iniciativa inovadora que alia análise histórica e aprendizado contínuo para fortalecer a gestão da integridade e mitigar riscos. O estudo evidencia suas funcionalidades iniciais de sumarização e análise de PADs, além de delinear os próximos passos para seu aprimoramento e aplicação no combate à corrupção no serviço público federal.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta a revisão da literatura; a Seção 3 detalha a metodologia aplicada; a Seção 4 discute os resultados esperados; a Seção 5 aborda os desafios e limitações da implementação; e a Seção 6 traz as considerações finais e perspectivas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A literatura apresenta diferentes abordagens para o enfrentamento desse problema, destacando a importância da transparência, da governança eficiente e do uso de tecnologias avançadas para aprimorar a fiscalização e a detecção de irregularidades.

Esta seção aborda estudos sobre corrupção em instituições de ensino, o papel da inteligência artificial no controle interno e as abordagens existentes para a detecção de fraudes administrativas, além de discutir trabalhos correlatos que utilizam técnicas inovadoras para promover maior eficiência e transparência na gestão pública.

2.1. Estudos sobre Corrupção em Instituições de Ensino

A corrupção é amplamente reconhecida como um dos principais entraves ao desenvolvimento econômico e social, afetando organizações de diferentes naturezas e setores. Sua presença pode ser observada tanto no setor público quanto no privado, impactando negativamente a eficiência, a confiança pública e os resultados institucionais. Klitgaard (1998, apud Macedo e Valadares, 2021) define a corrupção como um fenômeno multidimensional que envolve diferentes tipos de organizações e coloca em risco a integridade das instituições. No Brasil, isso se manifesta de forma evidente, impactando várias áreas do setor público.

A corrupção nas instituições públicas é um problema recorrente, amplamente documentado por órgãos de controle e relatórios internacionais. Ela prejudica a transparência, enfraquece a confiança nas instituições e desestimula a participação popular em processos de fiscalização e controle social. Como destacam Santos e Ferrer Silva (2021, apud Barbosa et al., 2023), a transparência é um instrumento essencial no combate à corrupção e, quando ausente, a corrupção torna-se um inibidor da participação popular, ao ferir o processo democrático e a justiça social, o que leva o cidadão a perder a confiança nos governantes e nas instituições públicas, comprometendo o desenvolvimento local.

O setor educacional é considerado particularmente vulnerável à corrupção devido à sua complexa estrutura administrativa e ao alto volume de recursos que movimenta. Segundo a Controladoria-Geral da União (CGU, 2016, apud Rodrigues et al., 2020), essa área enfrenta desafios expressivos na fiscalização e no controle dos recursos públicos. No caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essa preocupação se acentua ainda mais. Como entidades da administração indireta vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), são responsáveis tanto pela gestão de consideráveis montantes financeiros quanto pela formação acadêmica e cívica dos estudantes. Diante disso, a adoção de elevados padrões de governança é essencial para garantir a integridade e a transparência de suas atividades.

Apesar da relevância do tema, há uma lacuna significativa na produção acadêmica sobre a corrupção nas IFES. Oliveira e Cruz (2021) destacam que a forma como o fenômeno da corrupção se manifesta no contexto da educação superior brasileira permanece pouco explorada na literatura nacional. Essa lacuna dificulta o desenvolvimento de soluções específicas que atendam às necessidades das IFES, especialmente no que diz respeito à compreensão, prevenção e combate à corrupção. Estudos recentes, como o de Rodrigues et al. (2020), defendem que a integração de políticas públicas eficazes com tecnologias avançadas, como inteligência artificial, pode fortalecer significativamente os mecanismos de controle e promover maior eficiência e transparência.

Somente com uma base acadêmica sólida e integrada às práticas de governança será possível combater efetivamente a corrupção nesse contexto, garantindo a integridade das instituições de ensino superior. Para isso, é essencial inovar e aprimorar continuamente as ferramentas de detecção e prevenção, utilizando tecnologias avançadas para fortalecer a transparência e a eficiência dos processos institucionais.

2.2. Tecnologias de Inteligência Artificial no Controle Interno

A automatização de processos no setor público é uma ferramenta indispensável para lidar com a complexidade e a amplitude das responsabilidades institucionais, especialmente diante da limitação de recursos. Nesse contexto, ferramentas baseadas em IA não apenas otimizam a análise de grandes volumes de dados, mas também promovem maior transparência e confiança nos processos administrativos. A utilização de tais tecnologias também pode ajudar a prevenir a corrupção, ao identificar padrões suspeitos de atividades ilegais antes que causem danos significativos (Gilson, 2023). Essa capacidade de identificar padrões complexos e gerar previsões torna o aprendizado de máquina uma ferramenta estratégica no fortalecimento da governança e na prevenção de irregularidades.

Sabemos que a auditoria governamental é uma atividade de fiscalização, cujo escopo é amplo e requer um esforço significativo dos agentes públicos para desempenhar suas competências. Por outro lado, os recursos disponíveis são limitados para o cumprimento dos deveres constitucionais (A. L. Silva et al., 2024). Assim, a incorporação de soluções tecnológicas pode contribuir consideravelmente para aumentar a eficiência operacional e aprimorar a capacidade de atender às demandas crescentes com maior eficácia.

O avanço da tecnologia tem transformado significativamente a forma como governos e instituições públicas enfrentam desafios complexos, como a corrupção. A IA, em especial, emergiu como uma ferramenta poderosa para promover transparência, eficiência e responsabilização no setor público. Técnicas como o Processamento de Linguagem Natural (PLN) e aprendizado de máquina permitem trabalhar com análises de grandes volumes de dados nos mais diversos processos, o que pode ser usado para diminuir brechas para práticas corruptas. Neste contexto, o uso de IA não apenas fortalece os mecanismos de controle interno, mas também contribui para restaurar a confiança pública e otimizar a gestão de recursos, tornando-se um aliado indispensável na busca por uma administração mais íntegra e eficiente.

A aplicação de modelos avançados, como o ChatGPT, demonstra um impacto significativo na eficiência operacional e na transparência de processos complexos, conforme destacado por E. C. Silva et al. (2024). Esses modelos permitem a extração e organização de informações críticas de forma eficiente, e, ao automatizar tarefas que antes dependiam exclusivamente de esforços humanos, eles reduzem o tempo necessário para análises detalhadas e aumentam a clareza dos dados disponíveis, promovendo maior confiança e agilidade nas operações. Tecnologia como a segmentação pode ser utilizada, pois é baseada em sentenças ou seções permite dividir textos extensos, como pareceres preliminares, em partes menores e mais manejáveis, facilitando a aplicação de algoritmos de sumarização. (Silva, M., 2024).

De acordo com Deisenroth, Faisal e Ong (2019, apud Gilson, 2023), o Aprendizado de Máquina (*Machine Learning*) é uma área que pode ser definida como o conjunto de métodos capazes de detectar automaticamente padrões nos dados e, a partir desses padrões, prever dados futuros ou realizar outros tipos de decisões sob condições de incerteza. Essa definição enfatiza a relevância do aprendizado de máquina em contextos que exigem análise preditiva e decisões informadas, especialmente em ambientes complexos.

2.3. Abordagens Existentes para Detecção de Fraudes Administrativas

Quando o assunto é combate à fraude e corrupção temos vários órgãos, com papéis diversos atuando nesse sentido. Aqui vamos destacar dois protagonistas em questão de regulação no executivo federal, uma vez que nosso grupo amostral para construção do banco de dados e planejamento de caso de uso são as IFES. Assim, os principais órgãos reguladores são a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU).

A CGU exerce a função de controle interno do Governo Federal, com a responsabilidade de proteger o patrimônio público e promover a transparência na gestão. Suas atividades abrangem auditorias públicas, correções, ações preventivas e de combate à corrupção, além de atuar como ouvidoria (Controladoria-Geral da União, 2021). Já o TCU exerce o controle externo do governo federal, com a meta de promover uma administração pública eficiente e responsável, fiscalizando aspectos contábeis, financeiros, orçamentários, operacionais e patrimoniais, sempre observando a legalidade, legitimidade e economicidade (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, [s.d.]).

Atualmente, o documento governamental que orienta sobre assuntos relacionados à fraude e corrupção foi elaborado pelo Governo Federal, no Comitê Interministerial de Combate à Corrupção, sendo aplicável a órgãos e entidades da administração pública (BRASIL, 2024). O Plano de Integridade e Combate à Corrupção 2025 - 2027 estabelece, entre suas premissas, a necessidade de uma abordagem contextualizada e baseada em situações concretas para a promoção da integridade e o combate à corrupção.

Essa diretriz evidencia a importância de construir um dataset específico para esta pesquisa, garantindo que as análises sejam fundamentadas em dados concretos e representativos.

Hoje, todos os órgãos do Executivo Federal seguem às orientações da CGU quanto à construção do Plano de Integridade, que é obrigatório em todas as instituições por força do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017:

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - Comprometimento e apoio da alta administração;

II - Existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - Análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade;

e

IV - Monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade. (BRASIL, 2017)

Como parte do Programa de Integridade, as universidades e institutos federais de ensino, elaboram e aprovam o Plano de Integridade, documento este que detalham a execução e resultados quantos aos incisos III e IV mencionados no Decreto nº 9.203.

Hoje, as ferramentas utilizadas para atender a essas demandas consistem, em sua maioria, em planilhas eletrônicas extensas, cujo conteúdo é generalista e atualizado periodicamente pelos gestores das unidades que compõem a estrutura das IFES. Além disso, a detecção e a mitigação de riscos relacionados ao controle interno das instituições podem ser realizadas por meio de auditorias, que podem ser solicitadas pela CGU ou iniciadas pela própria unidade de auditoria interna, como no

caso das chamadas “auditorias especiais”. Nesse contexto, a implementação de uma ferramenta específica, capaz de direcionar e otimizar esses processos, tem o potencial de aumentar significativamente a eficiência das ações de integridade e o sucesso das auditorias realizadas.

2.4. Trabalhos Correlatos

Os avanços recentes no uso de IA no setor público têm gerado soluções promissoras em áreas como auditorias, processamento de documentos e identificação de irregularidades administrativas. Trabalhos correlatos têm explorado abordagens inovadoras baseadas em IA, com destaque para aplicação de técnicas como PLN, aprendizado de máquina e Grandes Modelos de Linguagem (GML).

Os autores Silva, Medeiros, Menezes e Kamikawachi (2024) exploram segmentação e sumarização automatizada para extrair informações de editais governamentais, trazendo eficiência ao processamento de dados relacionados a equipamentos de TI. Os autores aplicam técnicas de PLN, incluindo segmentação e sumarização de textos, utilizando modelos como o GPT-3.5, para extrair informações relevantes sobre produtos, quantidades e valores em editais de licitação de produtos tecnológicos. Os resultados obtidos ser promissora a metodologia proposta, evidenciando uma melhoria significativa na precisão e na eficiência da extração de dados críticos, facilitando assim a tomada de decisões informadas no contexto das licitações públicas.

Já o estudo de M. Silva et al (2024) utiliza LLMs e PLN para simplificar a compreensão de documentos oficiais, promovendo acessibilidade e transparência. Os autores propõem o uso do modelo GPT-4, para a simplificação e sumarização automática de opiniões preliminares emitidas pelo Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, visando facilitar o acesso e a compreensão por parte da população. Os resultados obtidos demonstram que os textos simplificados apresentam uma linguagem acessível, destacando os pontos principais das decisões, como valores monetários e percentuais, o que contribui para a promoção da transparência e do exercício da cidadania.

No contexto das auditorias, o trabalho de A. L. Silva et al. (2024) aborda a análise de editais com foco na precificação de medicamentos, otimizando processos específicos por meio de IA. O trabalho contempla a implementação de um sistema automatizado que utiliza algoritmos de agrupamento, como o K-Means, para analisar e comparar preços de medicamentos a partir de Notas Fiscais Eletrônicas (NF-e) e dados da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED). Os resultados obtidos demonstraram uma taxa de sucesso de 83% na avaliação correta dos preços de referência de 150 itens de um edital, evidenciando a eficácia da solução proposta na identificação de discrepâncias de preços no contexto de licitações públicas.

Outro exemplo é o estudo de Gilson e Bramili (2023) que aplica ferramentas de IA para detectar padrões associados à corrupção em corregedorias municipais. Em particular, a abordagem técnica do trabalho consiste na implementação de algoritmos de aprendizado de máquina para a detecção de padrões de fraude e corrupção em dados financeiros. Os algoritmos utilizados no projeto incluem técnicas de aprendizado supervisionado e não supervisionado, como regressão logística e clusterização, para identificar tipologias de irregularidades e padrões de comportamento em dados financeiros, permitindo a detecção de anomalias associadas à corrupção. Os resultados preliminares indicam um desempenho

promissor na identificação de riscos, evidenciando a eficácia da inteligência artificial como ferramenta de apoio à governança pública.

O Quadro 1 apresenta os principais trabalhos correlatos, destacando suas semelhanças e diferenças em relação ao presente estudo.

Quadro 1 - Trabalhos Correlatos

Artigo	Semelhança	Diferença
<i>Segmentation and Summarization for Extracting Information about Information Technology Equipment from Government Procurement Notice</i>	Processamento de linguagem natural e aprendizado de máquina para segmentação e sumarização automatizada de textos	Uso não relacionado ao combate à corrupção
<i>Using Generative AI for Simplifying Official Documents in the Public Accounts Domain</i>	Uso de GML, PLN, segmentação e sumarização	Embora possa ser usado para combater a corrupção, não é focado em observar padrões
Ferramenta para Auxílio à Auditoria de Editais Municipais para Compra de Medicamentos	Utilizado pelo setor de auditoria	Relacionado a precificação de produtos em processos de licitação
Inteligência Artificial no Combate à Fraude e Corrupção: A Experiência da Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro	Deteção de casos de corrupção através de padrões e anomalias	Aplicado em corregedoria municipal

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Neste contexto promissor, o presente trabalho vem somar esforços, trazendo uma iniciativa voltada inicialmente para o fortalecimento da governança e a promoção da transparência nas IFES. O sistema Audit.AI combina técnicas de PLN, aprendizado de máquina, segmentação e análise de padrões para identificar características associadas à corrupção em PADs. Com sua flexibilidade, o Audit.AI possui um potencial de aplicação que vai além das IFES, podendo ser adaptado para diferentes instituições e contextos no setor público, ampliando significativamente seu potencial impacto na sociedade.

Este sistema busca fortalecer o papel da IA como uma aliada indispensável na busca por uma administração pública mais ética, eficiente e transparente. Seu caráter versátil demonstra que a tecnologia pode ser um catalisador para avanços em diferentes níveis de gestão pública, consolidando-se como uma ferramenta essencial para o combate à corrupção e o fortalecimento da integridade institucional.

3. METODOLOGIA

Figura 1 - Fluxo da Metodologia



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

3.1. Definição do Escopo da Pesquisa

Reconhece-se que a aplicação dessas tecnologias exige um planejamento cuidadoso, especialmente no que diz respeito à qualidade e integridade dos dados utilizados. Conforme destacado por Gilson e Bramili (2023), um dos desafios mais relevantes de qualquer projeto de IA com certeza reside nas bases de dados que são utilizadas. Neste contexto, garantir que os dados sejam representativos e confiáveis é essencial para que as soluções de IA cumpram seu papel de maneira eficaz e segura, potencializando seus benefícios no fortalecimento das instituições públicas.

Portanto, a criação de um banco de dados específico foi essencial para parametrizar o Audit.AI, garantindo que o sistema fosse treinado de maneira adequada para suas funções. Para isso, foi necessário definir previamente o escopo da pesquisa e as principais características que o banco deveria conter. Desta maneira, entre as principais informações coletadas destacam-se:

1. Tipo de informação coletada: Processos Administrativos Disciplinares que resultaram em expulsões de servidores por corrupção;
2. Tipo de instituição: PADs de universidades e institutos federais de ensino. Essas instituições são regidas pelos mesmos órgãos reguladores, vinculadas ao mesmo ministério, e possuem semelhantes finalidades, portanto compartilham de estruturas administrativas, carreiras e processos de trabalho correlatos. Então, devido às similaridades entre essas instituições, consideramos como um só grupo;
3. Lapso temporal das informações coletadas: 2015 a 2022, pois a partir da publicação do Decreto nº 8.539/2015 em 2015, a utilização de processos eletrônicos no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional tornou-se obrigatória. (BRASIL, 2015);

Essa mudança não apenas trouxe consigo uma nova obrigatoriedade, mas também uma série de benefícios, tais como eficiência operacional, transparência e economia de recursos. Diante desse contexto, a escolha de analisar os dados a partir

de 2015 é crucial, ao entender que as instituições teriam menos dificuldade em localizar e encaminhar processos que estão em formato eletrônico, torna-se evidente que essa data marca um ponto de partida significativo para nossa pesquisa.

Escolhemos como fim do período analisado o ano de 2022, garantindo que os processos concluídos até este ano estão arquivados internamente e no CGU-PAD, não cabendo mais edições, excetuando se houver alguma judicialização posterior.

3.2. Criação do Dataset

Após a definição do escopo, o procedimento de coleta e aquisição dos dados foi realizado por meio de uma pesquisa documental, seguindo a ordem descrita a seguir para a criação do *dataset*:

- a) Localização dos documentos;
- b) Solicitação das informações (incluindo acompanhamento e recursos necessários);
- c) Pré-processamento dos dados.

3.2.1. Localização

Os dados de correição do Executivo Federal estão disponíveis no Painel Correição em Dados da CGU (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, [s.d.]). Como se trata de um painel dinâmico, com números que podem ser atualizados diariamente, informamos que os dados sobre a quantidade de casos em cada instituição foram obtidos na pesquisa realizada em 11 de março de 2024.

Iniciamos buscando a quantidade e as instituições que possuíram casos de servidores punidos com sanções expulsivas em IFES, em PADs concluídos entre os anos de 2015 e 2022, conforme mencionado. No Painel da CGU aplicamos os seguintes filtros disponíveis para obter as informações necessárias:

- a) Poder Executivo;
- b) Esfera Federal;
- c) Descrição Grupo Fundamento é Corrupção (4878-43-LXI e IX , 8112-117-IX, XII, XIII e XVI, 8112-132-IV, X e XI);
- d) Descrição Natureza Sanção é Expulsiva;
- e) Descrição Tipo Pessoa é Agente Público;
- f) Descrição Ministério é Ministério da Educação;
- g) Ano 2015 a 2022.

Essa pesquisa identificou um total de 228 casos distribuídos em 76 IFES. Com essas informações, que detalham a quantidade de sanções e os locais onde ocorreram, foi possível avançar para a etapa de solicitação dos PADs.

3.2.2. Coleta de Documentos

As solicitações foram realizadas com base na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso à informação pública no Brasil (BRASIL, 2011). Encaminhamos os pedidos de acesso à informação por meio do Fala.Br, uma plataforma integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação gerida pela CGU, que promove a transparência administrativa. Dado que os PADs são documentos extensos e detalhados, contendo desde denúncias, documentos comprobatórios e

depoimentos, até defesas, recursos, relatórios e análises externas, foi solicitado, na impossibilidade de envio do processo completo, que fossem disponibilizadas ao menos as peças essenciais para a análise. Essas peças incluem o documento que motivou a investigação, o relatório final da comissão do PAD e o parecer da procuradoria federal vinculada à instituição, uma vez que esses documentos são elaborados de forma detalhada e apresentam informações suficientes para compreender os principais aspectos de cada caso.

3.2.3. Pré-processamento dos Dados

A partir da solicitação de informações realizada conforme detalhado na seção anterior, recebemos muitos processos que culminaram na expulsão de agentes públicos. Esta coleta resultou em um volume significativo de dados, conforme esperado. As respostas vieram por diversos meios: diretamente na plataforma Fala.BR, via e-mail e disponibilização em nuvem. Algumas instituições mandaram processos na íntegra, outras mandaram peças separadas dos processos, pois na solicitação também colocamos esta opção. Então foi necessário organizar estes dados, seguindo estas etapas:

- a) Download e Centralização: Todos os documentos recebidos foram baixados e concentrados em uma única pasta na nuvem, identificada com as siglas das instituições que enviaram as informações.
- b) Verificação Inicial: Em seguida, todos os documentos foram abertos para verificar o conteúdo enviado. Nos casos em que as peças estavam separadas, foi verificado se incluíam todos os itens solicitados, como o relatório final e o parecer da procuradoria.
- c) Separação dos Documentos: Para os processos completos, foram separados apenas os documentos específicos (relatório final e parecer da procuradoria).
- d) Organização dos Dados Pré-Processados: Os documentos pré-processados, incluindo o relatório final da comissão de PAD e o parecer da procuradoria de cada processo, foram organizados em outra pasta na nuvem, divididos por instituição.
- e) Ajustes e complementos: Pedidos de recursos ou novas solicitações de informações foram enviadas às instituições que não haviam enviado todos os documentos necessários, na tentativa de garantir que os dados estivessem completos para a análise.

Essas etapas visaram garantir a organização e a completude dos dados, preparando-os para a análise quali-quantitativa subsequente. Além disso, as tarefas de pré-processamento dos dados coletados incluíram não apenas a organização e verificação das informações, mas também a transformação dos dados utilizando *embeddings*, que são representações vetoriais de palavras ou frases em um espaço multidimensional. Essa técnica permite capturar o significado semântico das informações, facilitando a análise e a interpretação dos dados. Ao aplicar *embeddings*, conseguimos melhorar a qualidade da análise, extraindo contexto semânticos e tornando-a mais eficiente, o que é fundamental para a identificação de padrões relevantes nos dados analisados.

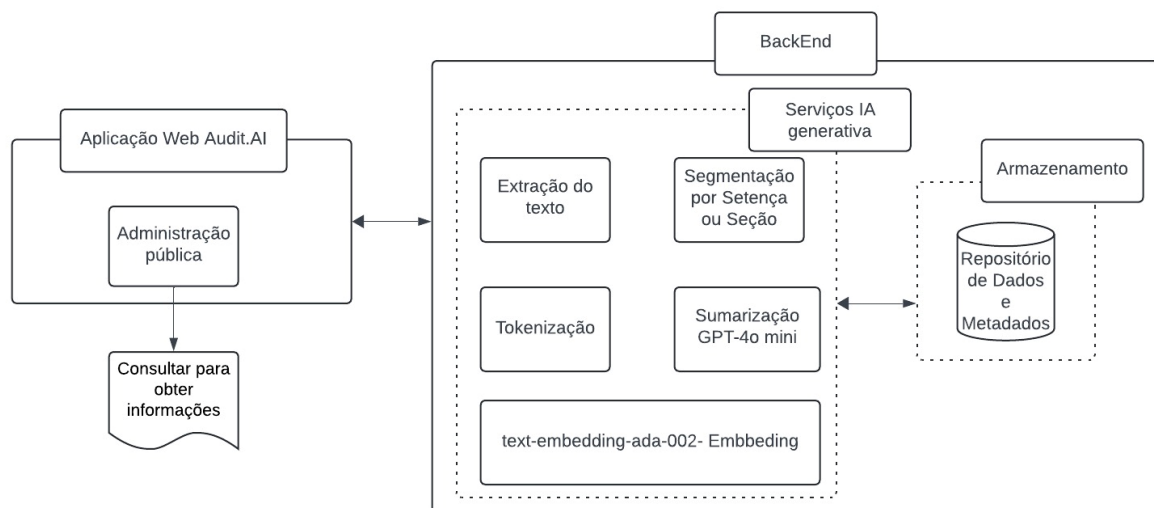
O modelo text-embedding-ada-002 da OpenAI foi utilizado para a geração dos *embeddings*, destacando-se por sua capacidade de produzir representações vetoriais de alta qualidade que capturam nuances semânticas complexas. É importante

destacar que o modelo também oferece eficiência em termos de custo e desempenho, apresentando razoável viabilidade financeira frente a outras opções técnicas disponíveis.

3.3. Plataforma Audit.AI

A Figura 2 apresenta uma representação geral dos componentes da plataforma Audit.AI. A aplicação é composta por uma aplicação web, segmentada em duas partes principais: (1) *Frontend* que representa as interfaces da aplicação; e (2) *Backend* que encapsula as principais funcionalidades da plataforma, com especial atenção aos módulos destinados a extração de texto, tokenização e sumarização de informações. Além disso, a aplicação conta com um banco de dados para armazenamento dos dados estruturados e seus metadados, assim como para armazenamento dos dados brutos coletadas de fontes externas.

Figura 2 – Componentes da plataforma



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

3.3.1. Seleção de Modelo de GML

É importante destacar que o escopo do trabalho incluiu uma busca intensiva por plataformas de GML, considerando as necessidades específicas do projeto e as características dos dados coletados. A pesquisa focou na identificação de soluções que pudessem ser utilizadas como serviço, levando em conta questões de viabilidade técnica e financeira. Essa abordagem permitiu avaliar diferentes opções disponíveis no mercado, garantindo que a escolha do modelo fosse alinhada com os objetivos do Audit.AI e as limitações orçamentárias do projeto.

O modelo GPT-4 Mini foi escolhido para o Audit.AI em detrimento a outras opções técnicas devido às suas capacidades avançadas de compreensão e geração de texto, que auxiliam tarefas complexas de PLN. O modelo GPT-4 apresenta melhorias significativas em relação ao seu antecessor, incluindo uma maior capacidade de lidar com contextos mais longos e uma compreensão mais profunda de nuances linguísticas, o que é crucial para a análise de PADs. Além disso, o modelo GPT-4 mini foi selecionado para o Audit.AI também devido ao seu menor custo no processamento de texto em comparação com versões anteriores, como o 3.5-Turbo,

por exemplo. Essa característica torna o GPT-4 Mini uma opção economicamente viável, permitindo que o sistema realize análises de grandes volumes de dados de forma mais acessível, sem comprometer a qualidade das respostas geradas.

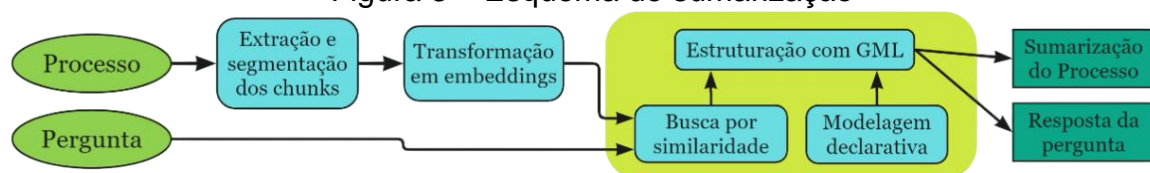
A arquitetura de software do Audit.AI foi concebida de maneira a permitir a substituição do modelo de linguagem utilizado de forma flexível e eficiente. Essa abordagem modular garante que, caso surjam novas versões de modelos de linguagem ou alternativas mais avançadas no futuro, a integração dessas tecnologias possa ser realizada com facilidade, sem a necessidade de reestruturar todo o sistema. Além disso, a arquitetura foi projetada para facilitar a utilização de diferentes modelos de linguagem, de forma a potencialmente explorar os pontos fortes de cada modelo. Esta abordagem permite a utilização de múltiplos modelos de linguagem, oferecendo uma abordagem versátil e adaptável às diversas necessidades do sistema. Essa flexibilidade possibilita que modelos que se destacam na sumarização de informações sejam empregados em tarefas específicas, enquanto outros, mais adequados para a extração de dados, possam ser utilizados em diferentes contextos.

3.3.2. Sumarização dos Dados

Entre as principais funcionalidades do Audit.AI, destaca-se a capacidade de sumarização de informações dos PADs. Essa funcionalidade permite que o sistema analise grandes volumes de dados textuais e extraia os pontos mais relevantes de forma concisa e clara, facilitando a compreensão e a tomada de decisões por parte dos gestores. Sob a perspectiva de aprendizado de máquina, sumarização é uma técnica de PLN que visa condensar um texto extenso em uma versão mais curta, mantendo as informações essenciais e a coerência do conteúdo original. Essa prática pode ser dividida em duas abordagens principais: a sumarização extrativa, que seleciona e combina frases significativas do texto original para formar um resumo, e a sumarização abstrativa, que gera um novo texto que sintetiza as ideias principais, podendo incluir reescritas e reformulações. A sumarização é amplamente utilizada em diversas áreas, e sua eficácia depende da identificação de entidades nomeadas, análise de partes do discurso e compreensão semântica, que juntas contribuem para a produção de resumos que não apenas informam, mas também preservam a intenção comunicativa do texto original.

A Figura 3 apresenta um esquema do processo de análise textual adotado no Audit.AI. O fluxo envolve a extração e segmentação de trechos de um processo, seguidos pela conversão desses trechos em representações vetoriais. Em seguida, as informações passam por um processo de estruturação com GML, que inclui busca por similaridade e modelagem declarativa. Como resultado, o sistema gera tanto a sumarização do processo quanto respostas específicas para perguntas formuladas pelo usuário.

Figura 3 – Esquema de sumarização



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4. ANÁLISE PROSPECTIVA DOS RESULTADOS ESPERADOS

Atualmente, o sistema Audit.AI já possui Certificado de Registro de Programa de Computador, registrado sob o processo nº BR512025000158-4, opera como um Produto Mínimo Viável - *Minimum Viable Product* (MVP) e encontra-se em fase de refinamento.

A Figura 4 apresenta uma das telas da interface do sistema Audit.AI, onde são exibidos os detalhes do processo analisado, incluindo informações como número do processo, ano da infração, recomendação de penalidade e conclusão. Além disso, a tela permite ao usuário realizar consultas e visualizar o histórico de perguntas e respostas geradas pelo sistema.

Figura 4 – Interface do sistema Audit.AI para consulta de processos

A interface do sistema Audit.AI para consulta de processos apresenta uma barra superior com o texto "Bem-vindo(a), Admin" e "Perfil: Admin". O menu lateral à esquerda contém links para "Lista de Processos", "Carregar Processo", "Manual", "Histórico", "Suporte" e "Sobre". A área principal de conteúdo é dividida em duas seções principais:

Detalhes do Processo

Abaixo será listado os detalhes do processo, assim como as respostas geradas. É possível gerar um relatório interagindo com o botão azul abaixo

Nup: 23208.001039/2017-70
ID do processo: 3cea5d0e-6419-41a4-8f90-65ad329c77ca
Ano da Infração: 2019
Região: Amapá
Quantidade de servidores penalizados: 5
Recomendação de penalidade: Arquivamento do processo.
Conclusão: A comissão concluiu que não foram encontradas evidências suficientes para comprovar as irregularidades denunciadas.
Descrição: Supostas irregularidades na fiscalização do contrato 12/2013.

Consultar

Histórico de perguntas

Id	Perguntas	Respostas
1	Qual o número único do processo (nup)?	23208.00103
2	Quais os fatos utilizados para embasar as acusações aos servidores indicados?	As acusações

|| Todos os direitos reservados

Fonte: Audit.AI - Plataforma Anticorrupção baseada em Inteligência Artificial, 2025.

Simultaneamente, estão sendo realizados os trâmites burocráticos necessários para iniciar a aplicação prática. A análise prospectiva apresentada neste capítulo delinea os resultados esperados com base no planejamento e nos objetivos traçados, antecipando os impactos e benefícios que o Audit.AI pode proporcionar às IFES e à gestão pública em geral.

4.1. Aplicação Prática Simulada

Embora a aplicação prática do sistema em cenários reais ainda não tenha sido realizada, os trâmites burocráticos para obtenção de autorização institucional estão em andamento. A previsão é de que o Audit.AI seja aplicado em setores voltados para a gestão da integridade e auditoria, explorando suas capacidades preventivas e de detecção.

Na gestão da integridade, o sistema busca prever processos ou áreas de trabalho com risco potencial de ocorrência de ilícitos relacionados à corrupção,

permitindo ações preventivas mais eficazes. Já na auditoria, o Audit.AI será utilizado para nortear decisões relativas à realização de auditorias especiais, ajudando a priorizar casos com maior probabilidade de irregularidades, otimizando assim o uso de recursos e esforços investigativos.

Além disso, os testes em ambientes simulados serão essenciais para:

- **Avaliar o desempenho do sistema:** Medindo sua precisão, escalabilidade e adaptabilidade em diferentes contextos institucionais.
- **Identificar ajustes necessários:** Corrigindo limitações e promovendo melhorias antes da implementação em larga escala.
- **Validar os modelos de inteligência artificial:** Garantindo a confiabilidade e a consistência dos resultados gerados, alinhados aos objetivos institucionais de gestão de riscos e auditoria.

4.2. Potencial de Expansão para Outras Instituições

Além das IFES, o Audit.AI possui potencial de aplicação em outros órgãos da administração pública, especialmente em áreas que demandam alta eficiência na análise de processos administrativos e na identificação de padrões. A perspectiva de expansão inclui:

- a) Adaptação a diferentes contextos: Personalizando os modelos para atender às especificidades de outras instituições públicas.
- b) Fortalecimento das linhas de defesa: Funcionando como norteador para gestores, auditores e áreas de *compliance*, ampliando a capacidade de detecção de irregularidades.

5. DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os desafios identificados na coleta e análise dos dados, destacando as dificuldades enfrentadas na obtenção de PADs e na padronização do dataset. Além disso, discute as limitações para a implementação do Audit.AI, como o acesso às informações e os custos operacionais, ressaltando a necessidade de planejamento estratégico para garantir sua viabilidade e expansão.

5.1. Aspectos gerais construção do dataset

A investigação realizada, com base nas características previamente definidas, revelou a existência de 228 sanções expulsivas relacionadas à corrupção, distribuídas entre 76 instituições de ensino. A análise dos dados coletados revelou uma disparidade significativa entre as informações fornecidas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e os registros disponíveis no Painel de Correição da Controladoria-Geral da União (CGU). Esse desalinhamento foi evidenciado pelas respostas das instituições, muitas das quais justificaram a não disponibilização das informações sob a alegação de que não haviam ocorrido PADs dessa natureza em suas estruturas. Essa situação é preocupante, pois sugere potenciais lacunas na gestão e registro dessas informações.

Além disso, foram identificadas inconsistências relevantes durante a coleta, que dificultaram a padronização do *dataset*. Os problemas mais recorrentes incluíram:

- a) Variedade de formatos de arquivos: A heterogeneidade dos documentos recebidos, com diferentes padrões de digitalização e organização.
- b) Qualidade das digitalizações: Muitos documentos apresentavam baixa qualidade, dificultando a leitura e análise.
- c) Incompletude dos processos: Alguns arquivos estavam fragmentados ou careciam de informações essenciais, prejudicando a análise detalhada.

A análise evidencia desafios estruturais e administrativos na disponibilização de processos disciplinares pelas IFES. A variação na taxa de resposta entre as regiões sugere desigualdades institucionais, enquanto os atrasos e dificuldades operacionais refletem a ausência de padronização e recursos tecnológicos adequados. A implementação de ferramentas automatizadas, a padronização de procedimentos e o fortalecimento da capacidade administrativa são medidas essenciais para aprimorar a transparência e a eficiência na gestão de informações disciplinares.

1

5.2. Desafios e Limitações da Implementação

A implementação de um sistema de análise automatizada de PADs apresenta desafios relacionados ao acesso às informações e aos custos operacionais. Uma das principais dificuldades identificadas é a dificuldade de acesso às informações necessárias para a atualização do banco de dados. Atualmente, a obtenção de PADs depende de solicitações manuais realizadas às IFES, um processo burocrático, demorado e suscetível a atrasos e negativas de envio. Essa limitação compromete a abrangência dos dados e a manutenção de uma base de informações sempre atualizada. Uma possível solução seria a integração direta com sistemas da Controladoria-Geral de União (CGU), permitindo a disponibilização automática dos PADs para análise, eliminando a dependência de solicitações individuais. No entanto, essa integração dependeria de autorizações institucionais para assegurar a conformidade com normas de transparência e proteção de dados.

Outro fator a ser considerado é o custo associado ao uso do ChatGPT, ferramenta central para o processamento automatizado de grandes volumes de dados. Embora o modelo ofereça valores acessíveis para análise de dados em escala, é importante reconhecer que, ainda que relativamente pequeno, há um custo envolvido no uso contínuo da tecnologia. Esse fator deve ser levado em consideração no planejamento financeiro, especialmente em projetos de longo prazo que exijam uma aplicação intensiva do sistema.

Esses desafios destacam a necessidade de planejamento estratégico, considerando não apenas os avanços tecnológicos, mas também os aspectos administrativos e financeiros envolvidos. Com o devido alinhamento institucional e investimento em soluções adequadas, o sistema tem grande potencial para ser mantido e expandido, tornando-se uma ferramenta eficaz para a análise e prevenção de irregularidades em diferentes órgãos públicos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do sistema Audit.AI reafirma a importância da aplicação de tecnologias emergentes como ferramenta para fortalecer a governança pública e aprimorar os mecanismos institucionais de controle. O sistema foi projetado para apoiar a análise de PADs, oferecendo uma abordagem inovadora para a identificação

de padrões relacionados à corrupção nas IFES e, potencialmente, em outros órgãos públicos, utilizando técnicas de PLN e similaridade semântica.

Durante a execução do projeto, dificuldades institucionais por parte das IFES comprometeram a celeridade na obtenção das informações necessárias. Essas limitações ressaltam a necessidade de políticas institucionais mais robustas e de autorizações específicas para o compartilhamento seguro de dados entre os órgãos públicos envolvidos.

Apesar desses desafios, a pesquisa confirmou que o Audit.AI tem potencial para promover uma análise automatizada eficiente e escalável. O sistema demonstrou capacidade de processar grandes volumes de dados com custo relativamente acessível, considerando sua complexidade técnica e os benefícios esperados. Sua implementação prática dependerá de autorizações institucionais e de investimentos contínuos para garantir sua manutenção e expansão para outros órgãos públicos além das IFES.

Além disso, a aplicação de um sistema como o Audit.AI contribui diretamente para o fortalecimento da governança, ao possibilitar análises orientadas por dados e promover decisões mais transparentes, responsáveis e eficazes. O uso de inteligência artificial para análise de PADs aprimora os mecanismos de controle interno, reduzindo riscos operacionais e institucionais.

Conclui-se que o Audit.AI oferece uma abordagem inovadora para modernizar a gestão pública, promovendo transparência, eficiência e responsabilidade administrativa. Com uma implementação adequada e respaldada por políticas claras, espera-se que a tecnologia desenvolvida contribua para o aprimoramento dos mecanismos de controle e para a prevenção e detecção de práticas ilícitas na administração pública.

7. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Plano de Integridade e Combate à Corrupção 2025-2027**. Controladoria-Geral da União, Brasília, 2024.

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Casa Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 25 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Casa Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 30 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Dispõe sobre o acesso a informações públicas e dá outras providências. Casa Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 22 jan. 2025.

Controladoria-Geral da União (CGU). **Painel de Correções**. Disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias>. Acesso em: 5 fev. 2025.

Gilson, D. H. M. I.; Bramili, G. A. **Inteligência artificial no combate à fraude e corrupção: a experiência da Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro**. Revista da CGU, [online], 2023. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/531. Acesso em: 28 jan. 2025.

Macedo, S. V.; Valadares, J. L. **A produção acadêmica brasileira sobre corrupção: uma revisão sistemática**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, [online], v. 27, n. 2, p. 400-429, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.319.101302>. Acesso em: 3 fev. 2025.

Oliveira, J. C.; Cruz, M. V. G. **Corrupção na educação superior pública? Estudo das IFES de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública, [online], v. 55, n. 6, p. 1295-1311, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220210100>. Acesso em: 20 jan. 2025.

Organização das Nações Unidas (ONU). **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 10 fev. 2025.

Rodrigues, D. S.; Faroni, W.; Santos, N. A.; Ferreira, M. A. M.; Diniz, J. A. **Corrupção e má gestão nos gastos com educação: fatores socioeconômicos e políticos**. Revista de Administração Pública, [online], v. 54, n. 2, p. 301-320, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190103>. Acesso em: 27 jan. 2025.

Silva, A. L.; Sampaio, V. G. R. C. A.; Lima, A. M. A.; Cabral, G. G.; Valença, G. **Ferramenta para auxílio à auditoria de editais municipais para compra de medicamentos**. Anais do XX Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI) [online], 2024. Disponível em: https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi_estendido/article/view/28623/28427. Acesso em: 1 fev. 2025.

Silva, E. C.; Medeiros, I. P.; Menezes, M. V.; Kamikawachi, D. S. L. **Segmentation and summarization for extracting information about information technology equipment from government procurement notice**. In: Symposium on Knowledge Discovery, Mining and Learning (KDMILE). Sociedade Brasileira de Computação, 2024.

Silva, M.; Santos, E.; Alves, K.; Silva, H.; Pedrosa, F.; Valença, G.; Brito, K. **Using generative AI for simplifying official documents in the public accounts domain**. Anais do Workshop de Computação Aplicada em Governo Eletrônico (WCGE) [online], 2024. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/wcge/article/view/29543>. Acesso em: 8 fev. 2025.

Topchii, V.; Zadereiko, S.; Didkivska, G.; Bodunova, O.; Shevchenko, D. **International anti-corruption standards**. Baltic Journal of Economic Studies, v. 7, n. 5, p. 277–286, 2021. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742>.

Transparência Internacional. **Índice de Percepção da Corrupção 2023**. Berlim: Transparência Internacional, 2024. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/ipc-indice-de-percepcao-da-corrupcao-2023>. Acesso em: 29 jan. 2025.

Transparência Internacional. **Índice de Percepção da Corrupção 2024**. Berlim: Transparência Internacional, 2025a. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/indice-de-percepcao-da-corrupcao-2024>. Acesso em: 12 fev. 2025.

Transparência Internacional. **Página oficial**. 2025b. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/2024>. Acesso em: 13 fev. 2025.

Tribunal de Contas da União (TCU). **Competências do TCU**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/competencias/>. Acesso em: 4 fev. 2025.

UNODC - *United Nations Office on Drugs and Crime*. **UNODC and Corruption**. 2024. Disponível em: <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corrupcao/index.html>. Acesso em: 6 fev. 2025.

Observatório de Gastos Públicos Paraibanos

PROPOSTA SUBMETIDA AO 5º PRÊMIO INAC
CATEGORIA – ACADEMIA

JOÃO PESSOA – PB
2025

RESUMO

O Observatório de Gastos Públicos Paraibanos é um projeto de extensão universitária em andamento na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com foco na análise da aplicação dos recursos públicos no estado da Paraíba. A iniciativa reúne docentes e discentes da UFPB, além de parceiros da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da Controladoria-Geral da União (CGU), da Liga Acadêmica de Direito Criminal (LADCL), da Rede Paraíba de Comunicação e da Secretaria Adjunta da Prefeitura de João Pessoa. A proposta articula ações formativas, investigações acadêmicas e estratégias de comunicação voltadas à educação fiscal, à transparência e ao controle social, com a participação de estudantes de graduação e ensino médio. Entre as atividades já realizadas, constam visitas técnicas ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB) e ao Tribunal de Contas da União (TCU), além de encontros com agentes públicos municipais. Duas pesquisas já foram concluídas, com orientação do coordenador do projeto: uma voltada à análise da proposição de emendas parlamentares individuais no orçamento federal de 2023, e outra sobre os custos associados à manutenção de um mandato de vereador na cidade de João Pessoa, incluindo a disponibilidade e a acessibilidade das informações nos canais oficiais. Atualmente, estão em desenvolvimento quatro novas investigações relacionadas a: emendas parlamentares do tipo “PIX”; prestação de contas de diárias em câmaras municipais; gastos com festas em municípios de até 10 mil habitantes; e o custo efetivo da atividade parlamentar no estado. A iniciativa está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, especialmente os ODS 4 (educação de qualidade) e 16 (paz, justiça e instituições eficazes).

Palavras-Chave: Integridade pública; Controle social; Educação cidadã; Extensão universitária.

1. INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA:

A forma como os recursos públicos são utilizados ainda está distante do olhar da maioria da população. Embora o Brasil tenha avançado em instrumentos legais de transparência, como os portais de dados abertos e a Lei de Acesso à Informação, transformar esses dados em compreensão crítica e engajamento social continua sendo um desafio. Como destacam Pires e Lotta (2020), o controle social só se fortalece quando é acompanhado de processos educativos e de aproximação entre o Estado e a sociedade.

Foi com essa preocupação que nasceu o projeto de extensão Observatório de Gastos Públicos Paraibanos, atualmente em desenvolvimento na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a coordenação de um docente do Departamento de Gestão Pública (DGP). A proposta partiu de uma constatação simples, mas relevante: muitos estudantes dos cursos de Gestão Pública e Administração Pública — e a sociedade em geral — conheciam pouco sobre como os recursos são aplicados em seus próprios municípios e estado. Essa distância entre o cidadão e o orçamento público compromete o controle social e abre brechas para práticas ineficientes ou mesmo corruptas.

O conceito de gasto público, no contexto das políticas públicas, envolve mais do que a execução financeira do orçamento: trata-se da forma como o Estado organiza seus recursos para atender às necessidades sociais com

equidade e eficiência. Para Souza, Ferreira e Santos (2021), analisar os gastos públicos requer considerar três dimensões fundamentais: legitimidade, eficiência e equidade, sendo essencial que sua alocação reflita as prioridades da sociedade.

A literatura recente mostra que enfrentar a corrupção e promover a integridade exige uma mudança de cultura institucional e social, para além das normas formais (Medeiros; Nunes, 2021). Nesse sentido, o projeto buscou não apenas analisar dados sobre o gasto público, mas também criar espaços de formação, debate e conscientização, nos quais diferentes atores pudessem dialogar sobre o uso dos recursos públicos e a importância de sua correta aplicação.

As atividades do projeto incluem oficinas, minicursos, encontros formativos e ações de capacitação voltadas a estudantes da graduação e do ensino médio. Utilizando ferramentas como o software R e a Análise Envoltória de Dados (DEA), o Observatório propõe uma abordagem prática para que os participantes compreendam como avaliar a eficiência do gasto público. Como afirmam Fontes e Araújo (2023), envolver jovens em ações formativas com aplicação social concreta é uma estratégia eficaz para fortalecer valores de integridade desde cedo.

Um diferencial importante do Observatório é sua rede de colaboração. Participam da iniciativa, além de docentes da UFPB (Departamento de Gestão Pública, Departamento de Administração e Departamento de Finanças e Contabilidade), professores da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), representantes da Controladoria-Geral da União (CGU), a Liga Acadêmica de Direito Criminal (LADCL), escolas públicas da capital e do interior do estado, e, mais recentemente, a Rede Paraíba de Comunicação — o maior grupo de mídia do estado. Formado pelas afiliadas da Globo na Paraíba, pelo G1 Paraíba, GloboEsporte.com Paraíba, Jornal da Paraíba, Cabo Branco FM e CBN João Pessoa, o grupo atua com foco em informação, educação e serviço à sociedade, funcionando como uma ponte entre o projeto e o grande público.

Mais do que criar relatórios ou gráficos, o projeto busca promover consciência cidadã. E essa consciência começa dentro da universidade, mas precisa ultrapassar seus muros. Como observa Avritzer (2022), a participação cidadã só se consolida quando há espaço para articulação entre conhecimento, comunicação e prática social. Ao formar estudantes mais preparados e cidadãos mais atentos, o Observatório busca cumprir uma missão que é, ao mesmo tempo, educativa, institucional e social: colaborar para a construção de um Estado mais justo, transparente e íntegro.

A proposta está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente o ODS 4 (educação de qualidade) e o ODS 16 (paz, justiça e instituições eficazes), conforme previsto na Agenda 2030 da ONU (ONU, 2015).

A equipe do projeto é composta por quatro docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da UFPB, dois docentes vinculados à UFCG e à UFRN, e três colaboradores externos: um auditor da CGU, uma secretária adjunta da Prefeitura Municipal de João Pessoa e um discente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFPB. Participam ainda quatro alunas do curso de Gestão Pública e uma aluna do curso de Direito da UFPB, além da Liga Acadêmica de Direito Criminal (LADCL), que atua como

representante do projeto nas cidades do interior do estado, ampliando o alcance territorial e fortalecendo o vínculo com realidades locais diversas.

Como forma de ampliar o impacto e estimular o engajamento da comunidade, o projeto mantém uma página ativa no Instagram — @ogp.pb — onde compartilha conteúdos formativos, dados e ações relacionadas à fiscalização e à boa aplicação dos recursos públicos. Essa presença nas redes reforça seu compromisso com a educação cidadã, a transparência e a construção coletiva de uma cultura de integridade.

1.1 JUSTIFICATIVA

A ausência de uma cultura voltada ao monitoramento e à análise crítica dos gastos públicos ainda é uma realidade no Brasil, sobretudo em estados e municípios com menor tradição de controle social. Como afirmaram Loureiro, Abrucio e Pinho (2021), a transparência, por si só, não garante a integridade — é necessário que a sociedade compreenda, acompanhe e participe ativamente da gestão pública. Sem esse engajamento, mesmo as informações mais acessíveis tornam-se inócuas. Esse cenário é perceptível na Paraíba, onde, apesar da disponibilidade de dados públicos, observa-se uma baixa apropriação desses conteúdos pela população, inclusive em ambientes acadêmicos.

Nos cursos de graduação da UFPB voltados à gestão pública, essa desconexão também se evidencia. Muitos estudantes concluem a formação com uma base teórica consistente, mas sem experiências práticas relacionadas à análise de dados orçamentários ou à avaliação da eficiência do gasto em seus próprios municípios. Como destacaram Cavalcante, Lotta e Oliveira (2020), ainda persiste um abismo entre a universidade e a realidade da administração pública local — uma lacuna que compromete tanto a formação cidadã quanto a qualificação técnica dos futuros gestores.

É nesse contexto que se insere o projeto Observatório de Gastos Públicos Paraibanos. A proposta apresenta caráter inédito no estado ao unir práticas de ensino, extensão e pesquisa com foco na análise crítica e participativa dos dispêndios públicos, utilizando dados reais e promovendo o envolvimento direto de discentes, docentes e diversos atores sociais. A iniciativa articula universidades, escolas públicas, órgãos de controle e veículos de comunicação, criando um espaço colaborativo de produção de conhecimento voltado à qualificação da gestão pública e ao fortalecimento do controle social.

A abordagem proposta pelo Observatório busca preencher uma lacuna importante: a escassez de iniciativas universitárias que articulem, de forma sistemática, ensino, extensão e pesquisa com foco direto no monitoramento do gasto público em nível local. O projeto estrutura-se em atividades formativas, investigações aplicadas e estratégias de comunicação que estimulam o diálogo entre diferentes segmentos sociais e institucionais. Essa concepção está alinhada à visão de Macedo e Costa (2023), segundo os quais a efetividade do gasto público exige não apenas transparência formal, mas também o engajamento ativo da sociedade civil na avaliação da ação estatal.

Além de inovador, o projeto se destaca pela possibilidade de replicação em outras regiões do país. Sua metodologia é simples, flexível e financeiramente viável, podendo ser adaptada a diferentes contextos acadêmicos e institucionais. Como argumentaram Abrucio e Couto (2023), práticas institucionais baseadas em evidências e conectadas à sociedade civil tendem a gerar efeitos mais

consistentes e duradouros na prevenção de desvios e na promoção de uma cultura de integridade.

Outro aspecto relevante é a aderência do projeto à Agenda 2030 da ONU, especialmente aos ODS 16, que trata da promoção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes, e 4, voltado à educação de qualidade. O Observatório oferece oportunidades de aprendizagem prática, crítica e interdisciplinar, ampliando o papel da universidade como agente de transformação social.

Por todos esses motivos, o Observatório de Gastos Públicos Paraibanos se justifica não apenas por sua originalidade, mas também por sua relevância social, potencial de impacto e capacidade de se consolidar como política pública de formação e engajamento cívico em larga escala.

1.2 OBJETIVO GERAL:

Promover a formação cidadã, o controle social e a cultura da integridade por meio da atuação do Observatório de Gastos Públicos Paraibanos, envolvendo estudantes e instituições na análise e fiscalização dos gastos públicos na Paraíba.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Para alcançar esse objetivo, o projeto busca aprofundar a formação técnica e cidadã de estudantes da graduação e do ensino médio, por meio do uso de ferramentas de análise de dados e de avaliação da eficiência do gasto público; promover oficinas, minicursos e rodas de conversa que conectem a universidade à realidade da gestão pública local; ampliar o alcance territorial da iniciativa por meio da atuação em escolas e comunidades do interior do estado, em parceria com a LADCL e outros agentes; incentivar o engajamento da sociedade na discussão sobre integridade, transparência, combate a corrupção e uso consciente dos recursos públicos; e, por fim, registrar e compartilhar os resultados e aprendizados da experiência, contribuindo para a criação de iniciativas semelhantes em outros contextos acadêmicos e territoriais.

2. METODOLOGIA

A metodologia do projeto se baseia na articulação entre formação técnica, escuta ativa, análise aplicada e engajamento social. Como prática extensionista, o Observatório adota o princípio da observação participante, uma abordagem que permite ao pesquisador imergir no ambiente estudado, participando ativamente das atividades cotidianas e compreendendo as práticas sociais a partir de uma perspectiva interna. Essa técnica é especialmente eficaz para captar nuances e detalhes que outras metodologias poderiam não alcançar, favorecendo uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados (SANTOS; OLIVEIRA, 2020).

As ações do projeto estão organizadas em quatro frentes complementares. A primeira delas consiste na capacitação de estudantes dos cursos de Gestão Pública e Administração Pública da UFPB, por meio de oficinas presenciais e virtuais voltadas à análise de dados sobre gasto público. Nesses encontros, são utilizadas ferramentas como o software R e a Análise Envoltória de Dados (DEA), com o objetivo de desenvolver competências aplicadas à avaliação da eficiência dos dispêndios públicos. As formações contam com facilitadores internos e externos, como o professor Jean Nascimento (UFCG),

que conduz a oficina “Análise Básica de Dados em Finanças Públicas”; o pesquisador Diogo Bezerra (UFRN), responsável pela capacitação em DEA; e o auditor da CGU, Walber Vieira, que ministrará a oficina “O papel da CGU na sociedade”, com foco no controle social e no enfrentamento à corrupção.

A segunda frente é voltada à difusão do conhecimento gerado pelo projeto, com atenção especial aos municípios do interior do estado, onde o acesso a ações formativas e debates sobre integridade pública costuma ser mais limitado. Nessas localidades, a articulação com escolas e comunidades será fortalecida por meio de parcerias institucionais e do apoio de grupos universitários que atuam nos territórios, contribuindo para ampliar o alcance do projeto e promover o diálogo sobre transparência e controle social fora dos grandes centros.

A terceira frente concentra-se na aproximação com escolas públicas de ensino médio, com estratégias distintas para João Pessoa e para o interior do estado. Na capital, o projeto será implementado em parceria com a 1ª Gerência Regional de Educação (GRE), que abrange 60 escolas integrais da rede estadual. A partir de 2025, essas unidades contarão com o componente curricular Práticas Integradoras, que reserva duas horas-aula semanais para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares. Esse espaço será utilizado pelo Observatório para promover atividades práticas de formação cidadã, capacitando os estudantes para o monitoramento e o controle social das políticas públicas.

Já nos municípios do interior, a implementação das ações junto às escolas contará com o apoio da LADCL, que atua em diversas cidades paraibanas. A Liga contribuirá na mobilização das instituições participantes e no suporte pedagógico das atividades, como oficinas e rodas de conversa com linguagem acessível, voltadas ao fortalecimento da consciência cidadã entre os jovens e ao estímulo à participação ativa na vida pública.

A quarta frente envolve a produção e sistematização do conhecimento, com a elaboração de materiais acadêmicos — como artigos científicos e relatos de experiência — que serão submetidos a eventos e periódicos da área. Essa produção é conduzida por discentes da graduação, sob a orientação do professor coordenador, promovendo o desenvolvimento da escrita acadêmica e o fortalecimento da cultura científica entre os participantes.

Por fim, o projeto mantém uma presença ativa nas redes sociais, especialmente por meio do perfil no Instagram [@ogp_pb](#), onde são compartilhados conteúdos formativos, reflexões, dados e registros das atividades desenvolvidas. Além disso, conta com o apoio da Rede Paraíba de Comunicação, que colabora na divulgação das ações por meio de seus canais — como rádios, portais e emissoras —, ampliando o alcance da iniciativa e contribuindo para o fortalecimento da cultura de integridade junto ao público em geral. Essa articulação com meios de comunicação fortalece o diálogo com a sociedade e reforça o compromisso do projeto com a transparência, a educação cidadã e o enfrentamento à corrupção desde a base. Os resultados serão monitorados por meio de registros de participação, avaliações das oficinas e relatos reflexivos dos participantes, possibilitando ajustes contínuos ao longo da execução.

3. VIABILIDADE E REPLICABILIDADE

Um dos pontos fortes do Observatório de Gastos Públicos Paraibanos está justamente em sua capacidade de ser colocado em prática com poucos recursos e, ao mesmo tempo, gerar impacto educacional e social significativo. Trata-se de uma ação que se sustenta por meio da mobilização de pessoas — docentes, estudantes, profissionais parceiros e instituições comprometidas com o bem público — e que se apoia em ferramentas acessíveis, como o software livre R, metodologias participativas e a atuação em rede com escolas, universidades, veículos de comunicação e órgãos de controle.

O projeto tem se mostrado viável porque não depende de estruturas caras ou de financiamento contínuo: ele se organiza com o que as universidades públicas já têm à disposição, como o engajamento de seus alunos e professores, espaços institucionais e parcerias construídas a partir da confiança e do interesse coletivo. Essa característica se alinha ao que destacam Silva e Garcia (2022), ao analisarem projetos de extensão de baixo custo com alto retorno social, especialmente quando envolvem comunidades escolares e formação cidadã com apoio de redes colaborativas.

A replicabilidade da iniciativa também se apoia na sua flexibilidade metodológica. Como foi pensado para dialogar com diferentes públicos — da graduação ao ensino médio —, o Observatório pode ser facilmente adaptado por outras universidades, escolas públicas ou coletivos educacionais em qualquer região do país. Segundo Cardoso e Lima (2021), a possibilidade de adaptação territorial, associada a metodologias centradas no protagonismo dos participantes, é uma das principais condições para que ações educacionais se tornem efetivamente replicáveis e sustentáveis.

Além disso, o projeto adota uma lógica de formação prática que favorece a continuidade: os estudantes são capacitados para multiplicar o que aprendem, criando um ciclo virtuoso de aprendizado, engajamento e produção de conhecimento. Como argumentaram Nascimento e Duarte (2020), quanto mais simples e integradas forem as estratégias educativas, maiores são as chances de que elas possam ser reproduzidas por outros grupos e em diferentes contextos, mantendo sua essência e ampliando seu impacto.

Por fim, o fato de o projeto ter suas experiências sistematizadas e compartilhadas por meio de artigos acadêmicos, perfis em redes sociais e parcerias com meios de comunicação, amplia ainda mais sua capacidade de inspirar outras iniciativas. A visibilidade e a transparência do processo contribuem para que outras instituições possam não só conhecer o modelo, mas também adaptá-lo às suas realidades.

4. CUSTOS E PARCERIAS

O desenvolvimento do Observatório de Gastos Públicos Paraibanos não exige grandes aportes financeiros, o que reforça sua viabilidade prática. A maior parte das ações é sustentada por meio da mobilização de pessoas e da infraestrutura já existente nas instituições parceiras. Docentes, estudantes e profissionais envolvidos atuam de forma voluntária, movidos por compromisso acadêmico e social, o que permite reduzir significativamente os custos operacionais.

As parcerias firmadas ao longo da execução do projeto têm papel decisivo para viabilizar e expandir suas atividades. A UFPB oferece suporte institucional e espaço para as ações extensionistas, enquanto a 1ª Gerência Regional de

Educação (GRE) disponibiliza acesso às escolas da rede estadual em João Pessoa, onde o projeto será desenvolvido em articulação com o componente Práticas Integradoras.

No interior do estado, a presença da Liga Acadêmica de Direito Criminal (LADCL) amplia o alcance do projeto, viabilizando a realização de atividades em escolas de municípios fora da capital. A participação de representantes de outras universidades federais (UFCG e UFRN), da Controladoria Geral da União (CGU) e da Prefeitura de João Pessoa fortalece a qualidade técnica e a diversidade institucional da equipe.

Outro apoio importante vem da Rede Paraíba de Comunicação, que contribui com a divulgação das ações por meio de seus diversos canais. Essa parceria tem permitido que os resultados do projeto cheguem a públicos mais amplos, reforçando o compromisso com a transparência e a formação cidadã.

Como destacam Costa e Ribeiro (2021), projetos que estabelecem redes interinstitucionais com propósitos comuns tendem a ser mais sustentáveis e capazes de gerar impacto social duradouro. No caso do Observatório, a soma de saberes, experiências e canais de atuação torna possível levar a cultura de integridade a diferentes territórios com custo reduzido e alta efetividade.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Com a consolidação do Observatório de Gastos Públicos Paraibanos, espera-se alcançar resultados que extrapolem a sala de aula e gerem reflexos concretos na formação cidadã, no controle social e na prevenção à corrupção.

Entre os principais efeitos esperados está a capacitação de estudantes da graduação e do ensino médio para compreender e fiscalizar o uso do dinheiro público com base em evidências, indicadores e dados acessíveis. Ao transformar esses jovens em multiplicadores de boas práticas, o projeto contribui diretamente para o fortalecimento da cultura de integridade e do senso de corresponsabilidade democrática, valores fundamentais para o combate à corrupção.

Nas escolas públicas estaduais de João Pessoa, a atuação junto às 60 unidades da 1ª GRE por meio do componente Práticas Integradoras permitirá que centenas de adolescentes sejam introduzidos a temas como orçamento público, prestação de contas e transparência. Já no interior, as oficinas articuladas com o apoio da LADCL ampliarão o alcance do projeto em territórios muitas vezes afastados dos centros decisórios, promovendo o acesso equitativo à educação cidadã.

Outro resultado relevante é a formação de redes interinstitucionais e intersetoriais que conectam universidade, escolas, sociedade civil, imprensa e órgãos públicos em torno de um objetivo comum: tornar o uso dos recursos públicos mais justo, eficiente e monitorável. Esse diálogo permanente ajuda a tornar o combate à corrupção uma tarefa coletiva, contínua e acessível, e não restrita a nichos técnicos.

A expectativa também é produzir materiais acadêmicos e conteúdos públicos de qualidade, sistematizando as experiências do projeto para que possam inspirar outras iniciativas semelhantes em diferentes regiões do país. A presença ativa nas redes sociais e o apoio da Rede Paraíba de Comunicação garantem que os debates cheguem a públicos mais amplos, estimulando reflexões sobre a integridade no cotidiano da vida pública.

Em essência, o projeto espera não apenas formar estudantes mais conscientes, mas também plantar uma nova visão de cidadania ativa, crítica e comprometida com a integridade como valor público inegociável.

5.1 AÇÕES JÁ DESENVOLVIDAS E EM ANDAMENTO

Desde sua criação, o Observatório de Gastos Públicos Paraibanos tem se mostrado um espaço ativo de formação cidadã e articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Ao longo de sua trajetória, o projeto já realizou uma série de atividades que evidenciam sua relevância social e seu compromisso com a promoção da integridade e do controle social.

Entre as ações desenvolvidas, destacam-se duas visitas técnicas institucionais. A primeira foi ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB), onde estudantes do curso de Gestão Pública da UFPB conheceram o Espaço Cidadania Digital e participaram da palestra "Tecnologia da Informação no auxílio do controle externo", que apresentou ferramentas digitais utilizadas pelo tribunal para fiscalizar a aplicação dos recursos públicos. A segunda visita foi à unidade regional do Tribunal de Contas da União (TCU) na Paraíba, onde os estudantes assistiram à palestra "A atuação do TCU em benefício da sociedade", aprofundando o entendimento sobre o papel fiscalizador daquela corte em nível federal. Além dessas visitas, o Observatório também promoveu um encontro com o fiscal de tributos municipais da Prefeitura Municipal de Sapé, que ministrou a palestra "Atuação do fiscal de tributos municipais: desafios e perspectivas", trazendo um olhar direto do cotidiano da fiscalização tributária em âmbito local.

As atividades presenciais têm sido acompanhadas por uma agenda de investigações acadêmicas que complementam o trabalho de extensão e aprofundam a compreensão crítica sobre a gestão dos recursos públicos. Duas pesquisas já foram concluídas sob orientação do coordenador do Observatório.

A primeira consistiu em uma análise das emendas parlamentares individuais destinadas à Paraíba no orçamento federal de 2023 e executadas em 2024. O estudo revelou que, dos doze deputados federais paraibanos, cinco não apresentaram propostas de emendas, e que praticamente nenhuma das emendas apresentadas foi direcionada para setores essenciais como educação e saneamento básico — áreas nas quais o estado apresenta indicadores sociais abaixo da média nacional. Essa configuração indicou uma falta de atuação estratégica por parte da bancada paraibana no Congresso Nacional, ao não priorizar investimentos em setores centrais para a garantia de direitos fundamentais.

A segunda pesquisa investigou o custo de manutenção de um vereador na cidade de João Pessoa, considerando o valor bruto da remuneração, as verbas de gabinete e os gastos com a equipe de assessores parlamentares. Durante o levantamento de dados, foi constatada uma limitação significativa de transparência por parte da Câmara Municipal: embora o portal institucional disponibilize informações sobre o salário e a verba de manutenção do mandato, não há dados sobre a composição dos gabinetes parlamentares, como a lista de assessores nomeados e suas respectivas remunerações. Mesmo após solicitação formal via Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), a resposta não foi fornecida, o que pode indicar descumprimento da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

Quatro outras pesquisas estão atualmente em andamento. A primeira investiga as chamadas "emendas PIX", oficialmente classificadas como "encargos especiais", utilizadas por congressistas paraibanos para direcionar recursos federais com baixa rastreabilidade e pouca exigência de prestação de contas. A segunda analisa a prestação de contas dos gastos com diárias nas câmaras municipais paraibanas, com destaque para situações de autoconcessão de diárias e concentração excessiva de recursos em poucos beneficiários. A terceira pesquisa examina os gastos com festas em municípios com até 10 mil habitantes na Paraíba, que representam cerca de metade dos municípios do estado e enfrentam altos índices de vulnerabilidade e desigualdade social. Por fim, a quarta pesquisa busca estimar o custo efetivo de um parlamentar paraibano, considerando salário, verba de gabinete e demais custos operacionais associados ao mandato.

Essas atividades, que integram formação prática, investigação científica e experiências institucionais reais, ilustram o potencial do Observatório como ferramenta de formação cidadã e instrumento efetivo de promoção da integridade e do controle social na Paraíba.

6. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Atividade/Mês	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
Planejamento Geral e Alinhamento Institucional												
Produção de materiais didáticos e divulgação inicial												
Oficinas de capacitação para discentes da graduação												
Atividades nas escolas de João Pessoa (1ª GRE)												
Atividades nas escolas do interior (via LADCL)												
Monitoramento e avaliação das ações educativas												
Sistematização das experiências e produção acadêmica												
Divulgação dos resultados												
Encerramento e planejamento de replicação												

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CARDOSO, T. M.; LIMA, V. G. Metodologias ativas e extensão universitária: caminhos para a replicabilidade em contextos educacionais diversos. *Revista Brasileira de Educação*, v. 26, e260084, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1809-449X.260084>.

COSTA, D. R.; RIBEIRO, F. G. Parcerias interinstitucionais na educação para cidadania: estratégias para sustentabilidade de projetos educacionais. *Cadernos de Pesquisa*, v. 51, n. 178, p. 144–161, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053146015>.

MACEDO, T. R.; COSTA, R. B. Transparência e efetividade do gasto público no Brasil: entre o discurso e a prática. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, v. 28, n. 1, 2023. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28n1.2023.89899>

NASCIMENTO, L. J.; DUARTE, M. P. Projetos extensionistas como estratégias replicáveis de formação cidadã: um estudo de caso em universidade pública. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 4, p. 1032–1050, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200238>.

ONU. Organização das Nações Unidas. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Brasília: Nações Unidas Brasil, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 29 mar. 202

SANTOS, E. M.; OLIVEIRA, R. L. A observação participante em estudos organizacionais: desafios e possibilidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 6, p. 567–582, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200212>. Acesso em: 29 mar. 2025.

SILVA, R. T.; GARCIA, L. C. Extensão universitária, custo reduzido e impacto social: experiências replicáveis na formação crítica de jovens. *Cadernos de Pesquisa*, v. 52, n. 181, p. 102–119, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053147139>.

SOUZA, C. A.; FERREIRA, L. M.; SANTOS, D. P. Eficiência, equidade e legitimidade no gasto público brasileiro: uma análise crítica das políticas redistributivas. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 55, n. 4, p. 701–724, 2021. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200174>

ANÁLISE INTEGRADA DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Resumo

Este artigo aborda a lacuna teórica na identificação de sinais de fragilidade e de efetividade em programas de integridade a partir de dados públicos, com foco na perspectiva de *stakeholders* externos. Seu principal objetivo é desenvolver um modelo analítico para avaliar a efetividade desses programas em organizações listadas na B3, integrando elementos formais, como códigos de conduta, e elementos informais, como cultura organizacional e exemplo da liderança. O estudo adota uma metodologia qualitativa, baseada em análise temática de documentos públicos de 10 organizações, divididas em dois grupos: aquelas reconhecidas por seus funcionários pela adoção de boas práticas de integridade organizacional e aquelas envolvidas em casos de fraude e corrupção. Os resultados revelam elementos comuns e específicos entre os grupos analisados. Apesar da complexidade das análises e das limitações inerentes aos dados públicos, é possível identificar sinais de fragilidade e de efetividade.

Palavras-chave: Ética, Compliance, Integridade, *Stakeholder*, Cultura corporativa.

INTRODUÇÃO

Programas de integridade estão presentes em organizações empresariais ao redor do mundo (Trevino & Nelson, 2021; Chaves & Raufflet, 2024). Eles são incentivados como ferramentas para combater condutas ilícitas, como fraude e corrupção, por instituições tanto no Brasil (Castro, Amaral, & Guerreiro, 2018; Caldeira & Dufloth, 2021) como no exterior (Griffith & Lee, 2021; Trevino & Nelson, 2021; Hess, 2023). Esses incentivos têm levado algumas das principais organizações globais a rever sua estrutura e seus processos relacionados à integridade empresarial (Garrett & Mitchell, 2020; Sousa, Passos, Portulhak, & Azevedo, 2024).

Apesar dos incentivos aos programas de integridade, casos de corrupção e fraude continuam a ser reportados periodicamente por organizações em diversos países, inclusive no Brasil (Garrett & Mitchell, 2020). Entre a regulamentação da lei anticorrupção brasileira, em 2015, e agosto de 2024, foram celebrados 29 acordos de leniência, totalizando R\$ 18,7 bilhões (Controladoria-Geral da União, 2024). Além dos acordos de leniência, o Brasil também enfrenta casos de fraude corporativa, como o ocorrido recentemente nas Americanas S.A., que informou ao mercado, em 2023, que suas demonstrações financeiras haviam sido fraudadas pela própria administração em mais de R\$ 20 bilhões (Girão & Barreto, 2023).

Ressalta-se que, entre os casos de corrupção e fraude, encontram-se organizações com capital aberto, pertencentes aos mais altos níveis de listagem em governança corporativa e ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (B3). Essas organizações disponibilizam diversas informações publicamente, incluindo dados relacionados aos seus programas de integridade, seguindo diretrizes internas e padrões internacionais. A própria Americanas S.A. integrava simultaneamente o mais alto segmento de governança corporativa (Novo Mercado) e o ISE na data em que foram divulgados os fatos relevantes sobre as inconsistências contábeis.

Os índices e segmentos mostram-se, portanto, insuficientes para garantir o compromisso organizacional com a ética empresarial e a efetividade dos programas de integridade. Dada esta insuficiência, propõe-se, neste artigo, uma reflexão sobre como os stakeholders podem identificar sinais do comprometimento organizacional, ou a sua falta, com a integridade empresarial. Especificamente, busca-se responder à seguinte questão:

Como identificar sinais de fragilidade e efetividade dos programas de integridade nas organizações listadas na B3 a partir de informações públicas?

A falta de identificação de fragilidades dos programas de integridade pode gerar impactos negativos significativos tanto para as organizações quanto para seus *stakeholders*. A Braskem S.A., por exemplo, firmou um acordo de leniência com as autoridades brasileiras, em 2019, no valor de US\$ 957 milhões. Contudo, o principal impacto da corrupção, conforme descrito na Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (2003), está na desestabilização social, que compromete as instituições democráticas, os valores éticos e o estado de direito. Além disso, a corrupção gera impactos econômicos negativos, como a distorção de mercados, o desvio de recursos destinados ao desenvolvimento e o desestímulo ao investimento estrangeiro. Nos países em desenvolvimento, esses efeitos são ainda mais graves, pois a corrupção agrava desigualdades, dificulta a redução da pobreza, prejudica o acesso a serviços essenciais, fomenta crimes, viola direitos humanos, gera insegurança e compromete tanto o desenvolvimento sustentável quanto a qualidade de vida.

O Brasil oferece um cenário complexo e singular para a análise de programas de integridade. Em 2023, o país registrou um PIB de US\$ 2,1 trilhões, consolidando-se como a nona maior economia mundial, enquanto seu mercado de ações ultrapassava US\$ 700 bilhões em valor de mercado em setembro de 2024. Contudo, o Brasil também enfrenta desafios expressivos, como ocupar a 104ª posição no Índice de Percepção da Corrupção da Transparência Internacional em 2023 e possuir uma legislação anticorrupção relativamente recente. Esse contexto legislativo, embora represente avanços importantes, ainda suscita debates sobre suas implicações práticas e controvérsias relacionadas à sua implementação e efetividade (Garcia & Teodósio, 2020).

Soma-se a essas razões sociais e econômicas uma lacuna teórica que contribui para a desconexão entre as informações públicas fornecidas pelas organizações da B3 e os elementos necessários para avaliar a efetividade dos programas de integridade. Faltam abordagens teóricas que permitam aos *stakeholders* externos das principais organizações brasileiras identificar e distinguir sinais de fragilidade e efetividade dos programas de integridade. Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade de pesquisas acadêmicas que revisem e ampliem as teorias existentes, promovendo uma maior integração entre teoria e prática, com o objetivo de garantir a efetividade dos programas de integridade (Bispo, 2022; Bispo, 2023).

Assim, os programas de integridade destacam-se como um tópico de impacto significativo para as organizações e seus *stakeholders*, especialmente em um país com uma economia relevante, como o Brasil, que combina um longo histórico de

corrupção e desigualdades com lacunas teóricas para explicar as práticas atuais na principal bolsa de valores do país.

Dessa forma, este artigo tem como principal objetivo desenvolver uma abordagem teórica que auxilie os *stakeholders* a identificar sinais de efetividade e fragilidade dos programas de integridade nas organizações brasileiras. Para isso, propõe-se um modelo de análise que considera tanto os elementos formais de controle quanto os efeitos dos aspectos informais da cultura organizacional, oferecendo uma visão abrangente e integrada sobre a efetividade desses programas.

Considerando que a integridade empresarial é uma construção de significado organizacional (Edelman & Talesh, 2011; Talesh, 2021), adotou-se a análise temática teórica como ferramenta metodológica. Essa abordagem qualitativa permite identificar, analisar e interpretar temas com base em um referencial teórico pré-estabelecido. A metodologia é orientada por conceitos previamente definidos, que direcionam o processo de codificação e interpretação dos dados (Braun & Clarke, 2006; King, 2004). O referencial teórico forneceu a base inicial para a análise dos programas de integridade de organizações listadas na B3. Como resultado, foram identificados novos elementos, até então desconhecidos, que podem servir como indicadores de efetividade e fragilidade desses programas. Além disso, o artigo apresenta uma discussão sobre os achados e oferece sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os programas de integridade podem ser entendidos como sistemas organizacionais projetados para promover comportamentos éticos, prevenir violações, como corrupção e fraude, e alinhar práticas corporativas a padrões nacionais e internacionais (Hoekstra & Kaptein, 2021). Eles incluem medidas como códigos de conduta, treinamentos em ética, canais de denúncia e processos de *due diligence*, e são fundamentais para criar uma cultura organizacional baseada na integridade (Trevino & Nelson, 2021). Além de mitigar riscos reputacionais, financeiros e legais, esses programas conectam as agendas de combate à corrupção e respeito aos direitos humanos, alinhando práticas empresariais com valores éticos intrínsecos (Hess, 2023). Fundamentados em normas como integridade organizacional e social, os programas reforçam a confiança pública e o compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (Hoekstra & Kaptein, 2021). Essa visão também é aplicável no contexto brasileiro, onde os programas de integridade são compreendidos como mecanismos essenciais para garantir a conformidade normativa e a ética corporativa (Castro, Amaral, & Guerreiro, 2018; Caldeira & Dufloth, 2021).

Diferentes lógicas institucionais incentivam a adoção de programas de integridade, que podem ser guiados por valores morais intrínsecos, como responsabilidade social e princípios éticos universais, ou por lógicas instrumentais, que visam a atender a exigências externas, como conformidade legal ou obtenção de legitimidade junto a *stakeholders* (Hernández-Cuadra & Fernández-Fernández, 2024; Kohlberg & Hersch, 1977). Esses incentivos têm levado algumas das principais organizações globais a rever sua estrutura e seus processos relacionados à integridade empresarial (Garrett & Mitchell, 2020; Sousa, Passos, Portulhak, & Azevedo, 2024).

A efetividade dos programas de integridade é influenciada pela combinação de duas dimensões principais: as formais, tangíveis e explícitas; e as informais, intangíveis e implícitas (Kaptein, 2011; Majluf & Navarrete, 2011; Weber & Wasieleski, 2013). As dimensões formais referem-se aos sistemas estruturados e documentados que estabelecem as bases para a conduta ética. Esses elementos incluem códigos de ética, treinamentos específicos, sanções e sistemas de monitoramento (Kaptein, 2015; Trevino & Nelson, 2021). Essas ferramentas servem para definir claramente as expectativas de comportamento, orientar a tomada de decisões e garantir que as políticas sejam comunicadas de maneira uniforme aos colaboradores. Além disso, mecanismos como auditorias e avaliações ajudam a identificar e corrigir desvios éticos, reforçando a credibilidade do programa (Majluf & Navarrete, 2011; Weber & Wasieleski, 2013). Já as dimensões informais dizem respeito à cultura organizacional e ao comportamento coletivo que influencia as práticas éticas de maneira menos estruturada, mas igualmente poderosa. Destacam-se elementos como a liderança ética, que serve como modelo para os colaboradores, e o clima ético, que reflete os valores vivenciados no dia a dia da organização. Além disso, fatores como a abertura para discutir dilemas éticos e o reconhecimento de comportamentos positivos ajudam a criar um ambiente que incentiva a adesão espontânea às normas, mesmo sem imposições formais (Kaptein, 2011). A cultura ética age como mediadora na relação entre um programa de integridade bem implementado e os comportamentos éticos organizacionais, garantindo que as informações e diretrizes fornecidas pelos programas sejam internalizadas e aplicadas pelos funcionários (Cabana & Kaptein, 2024).

Entretanto, o desacoplamento entre elementos formais e informais pode levar ao enfraquecimento dos programas de integridade e afetar sua efetividade (Chen & Soltes, 2018; Krawiec, 2003; MacLean, Litzky, & Holderness, 2015). A desconexão entre as políticas e as práticas reais do dia a dia pode gerar ceticismo organizacional e até aumento de comportamentos antiéticos (MacLean, Litzky, & Holderness, 2015). Os programas de integridade podem se tornar "de papel", servindo apenas para atender exigências regulatórias, mas falhando em promover mudanças culturais ou comportamentais significativas (Chen & Soltes, 2018). Assim, os programas podem atuar como uma fachada para legitimar a organização perante o mercado, enquanto práticas antiéticas persistem internamente, resultando na falha de detecção de violações e ineficiência (Krawiec, 2003).

Determinadas organizações podem promover culturas organizacionais excessivamente pautadas em critérios financeiros e produtivos, exercendo tamanha pressão por desempenho que os funcionários acabam dissociando metas organizacionais de padrões morais (Zhu, Lam, Liu, & Jiang, 2023; Zhang & Jia, 2023). Pesquisas recentes têm apresentado teorias robustas sobre como algumas organizações tentam se beneficiar indevidamente da dificuldade de evidenciar uma cultura ética (Entwistle & Doering, 2024; Meyer & Choo, 2024; Luan, Zhao, Wang, & Hu, 2023).

Há ainda uma questão temporal relevante. Organizações que em um primeiro momento se comprometeram em aderir a um programa de integridade, podem não se adaptar aos seus requisitos por questões de distância, autonomia e interpretação (Nava & Tampe, 2023). Desta forma, além do desacoplamento entre política e prática,

é possível que haja ainda desacoplamento entre meio e fim, quando os esforços, mesmos que bem-intencionados, falham e não geram os resultados esperados.

Enquanto os elementos formais de programas de integridade são mais fáceis de implementar, demonstrar e até replicar de uma organização para outra, os elementos informais são muito mais difíceis de evidenciar e reproduzir. A gestão amoral, caracterizada por decisões que ignoram considerações éticas, e a normalização do desvio, onde pequenas infrações se tornam gradualmente aceitáveis, criam um ambiente em que os elementos formais de integridade se desacoplam das práticas diárias. Essa desconexão pode permitir desvios éticos, mesmo em organizações com programas formais robustos (Entwistle & Doering, 2024; Luan, Zhao, Wang, & Hu, 2023). Além disso, a malevolência epistêmica, que ocorre quando uma organização adota práticas intencionais para prejudicar outras partes por meio de enganos e manipulação de informações, prospera em contextos onde a cultura organizacional não reforça valores éticos. Nesses casos, mesmo com sistemas formais em vigor, a ausência de alinhamento cultural facilita a manipulação de informações e a perpetuação de práticas enganosas (Meyer & Choo, 2024).

Dada a importância da cultura ética organizacional, diversos esforços têm sido feitos para investiga-la e medi-la, incluindo o Modelo de Virtudes Éticas Corporativas (Kaptein, 2011; Victor & Cullen, 1988); o Modelo de Cultura Ética Empresarial (Ardichvili, Mitchell, & Jondle, 2009; Jondle, Ardichvili, & Mitchell, 2014); e o modelo de Hoekstra e Kaptein (2021), que avalia a integridade dos programas de integridade em quatro dimensões – intencional, organizacional, societal e processual – com foco no alinhamento ético interno e externo.

Embora esses modelos ofereçam abordagens comprovadas, eles compartilham uma limitação central: sua dependência de questionários internos (dados primários) para avaliar a cultura de integridade. Este fato dificulta a análise por *stakeholders* externos, como investidores, reguladores ou a sociedade civil, que não têm acesso às informações internas das organizações. Em contextos onde os dados disponíveis publicamente são a única fonte de avaliação, esses modelos são insuficientes para fornecer uma visão confiável da cultura ética organizacional.

Assim, surge a necessidade de desenvolver métodos adicionais ou complementares que possibilitem uma análise mais acessível e abrangente para *stakeholders* externos. Alguns autores já começam a se mobilizar nesse sentido, como Silveira (2023), que utilizou bases públicas de avaliações de funcionários em um site para relacionar comportamento antiético e resultados financeiros.

Este artigo visa contribuir nesse sentido, dando mais ferramentas aos *stakeholder* externos para se protegerem de práticas antiéticas. Os *stakeholders* devem ter ferramentas para identificar sinais de efetividade e fragilidade resultantes da adoção e integração dos programas de integridade com a prática organizacional diária.

ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Considera-se que a integridade empresarial é uma construção de significado organizacional (Edelman & Talesh, 2011; Talesh, 2021), sendo um assunto multifacetado que pode ser explorado de várias maneiras e que constantemente leva

a novos *insights* (Kaptein, 2024). Reconhece-se, portanto, que as organizações não apenas respondem às normas e regulamentos de maneira passiva ou prescritiva, mas ativamente constroem e interpretam os significados da conformidade e da integridade. Desta forma, adotou-se uma abordagem qualitativa, com raciocínio indutivo, para o aprimoramento das construções teóricas acerca da integridade empresarial no Brasil, a partir de dados empíricos de organizações de capital aberto. Utilizou-se de análises temáticas teóricas como ferramenta metodológica para organizar e interpretar os dados secundários coletados sobre os programas de integridade das organizações selecionadas (Braun & Clarke, 2006; King, 2004). O principal objetivo da análise foi a identificação *insights* sobre elementos adicionais que possam estar associados a efetividade ou fragilidade dos programas de integridade das organizações da B3.

Diversos estudos acadêmicos foram utilizados para gerar uma codificação inicial para as análises temáticas, incluindo Kaptein (2015), Trevino e Nelson (2021), e Weber e Wasieleski (2013), bem como diretrizes nacionais (CGU, 2015) e internacionais (U.S. Department of Justice, 2024) sobre programas de integridade. A codificação inicial incluía: código de ética e conduta, gestão de riscos, função de integridade, políticas de incentivos e responsabilização, due diligence de terceiros, controles sobre demonstrações financeiras, treinamento e comunicação, monitoramento e a auditoria, canal de denúncias, e investigação e medidas corretivas.

Para capturar os *insights* e as diferenças na implementação dos programas de integridade empresarial, foram selecionadas 10 organizações com ações listadas na B3, sendo segregadas em dois grupos de 5 organizações cada.

O Grupo 1 foi composto por organizações que pertenciam ao principal índice da B3 (Ibovespa) com mais de 10.000 funcionários, que figuraram entre as 10 melhores para se trabalhar, segundo o ranking do *Great Place to Work* (GPTW) Brasil 2023. Essas organizações obtiveram uma média de 95/100 pontos na avaliação de seus funcionários na questão “Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios”. A seleção desse grupo considerou a própria definição de clima ético organizacional, que pode ser descrito como as percepções dos empregados sobre como as decisões éticas são tomadas e como questões éticas são tratadas (Huhtala, Kaptein, Muotka, & Feldt, 2022; Victor & Cullen, 1988; Kaptein, 2011). As organizações incluídas no Grupo 1 foram: Itaú Unibanco, Magazine Luiza, Vivo (Telefônica Brasil S.A.), Localiza Rent a Car S.A., e Banco Santander (Brasil) S.A.

O Grupo 2 foi composto por organizações marcadas pela ocorrência de comportamentos antiéticos significativos. Nesses casos, os programas de integridade foram insuficientes para prevenir esses comportamentos. Foram selecionadas organizações que pertenciam ao Ibovespa quando informações sobre fraudes corporativas e acordos de leniência vieram a público. As organizações selecionadas para o Grupo 2 foram: Americanas S.A., BRF S.A., Braskem S.A., Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A., e Hypera S.A.

Para cada uma das organizações do Grupo 1 e Grupo 2 foram coletados dados públicos de documentos obrigatórios e voluntários, característicos de organizações que operam dentro de um arcabouço de normas e regulamentações específicas do mercado brasileiro. Entre as diferentes fontes de dados utilizadas nas análises estão os códigos de conduta ética empresarial, os formulários de referência da Comissão

de Valores Mobiliários (CVM), e os relatórios anuais de sustentabilidade. Essas fontes foram obtidas no site da CVM e nos sites de relação de investidores das próprias organizações.

Os resultados das análises temáticas teóricas serviram de base para o desenvolvimento de um modelo analítico abrangendo aspectos formais e informais que influenciam a efetividade dos programas de integridade.

RESULTADOS

As análises temáticas dos Grupos 1 e 2 revelaram a existência de elementos comuns a ambos os grupos, assim como elementos específicos para cada um deles, oferecendo uma visão abrangente sobre a adoção de práticas de integridade nas organizações. Entre os elementos comuns aos dois grupos, destacam-se:

Elementos formais de adoção dos programas: Todas as organizações analisadas apresentaram os principais componentes formais de aderência aos programas de integridade, como códigos de conduta, canais de denúncia, treinamentos periódicos e estruturas de auditoria e compliance. Adicionalmente, todas possuíam políticas e declarações de compromisso com a ética, evidenciando uma atuação ostensivamente alinhada aos seus princípios éticos.

Segmentos de listagem: Embora os segmentos de listagem da B3 exijam padrões elevados de governança corporativa, isso não assegura que uma organização opere de forma íntegra. Exemplos como as Americanas e a Braskem, ambas listadas no Novo Mercado — o segmento mais rigoroso de governança corporativa —, demonstram que organizações podem cumprir formalidades regulatórias e ainda assim se envolver em casos de fraude e corrupção.

Índices de sustentabilidade: A participação em índices de sustentabilidade pode sinalizar um compromisso com os princípios ESG (ambientais, sociais e de governança), mas não garante a integridade das práticas internas. Algumas organizações conseguem projetar uma imagem pública de sustentabilidade, enquanto, internamente, realizam atividades ilícitas.

Padrões de relatórios de sustentabilidade: A adoção de padrões internacionais, como os propostos pela GRI (*Global Reporting Initiative*) e pela SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), demonstra transparência nas operações empresariais. No entanto, isso não impede comportamentos antiéticos. Casos como os da BRF, envolvida na Operação Carne Fraca, e da Braskem, citada na Lava Jato, mostram que organizações que seguem tais padrões ainda podem enfrentar escândalos éticos.

Participação em fóruns de combate à corrupção: A adesão a grupos e fóruns voltados ao combate à corrupção, como o Pacto Global da ONU e o Pacto Empresarial pela Integridade, é um indicador positivo de comprometimento com boas práticas e responsabilidade social. Contudo, a participação nessas iniciativas, por si só, não assegura a integridade empresarial, sendo essencial a implementação efetiva e o monitoramento contínuo de práticas éticas internas.

Esses resultados evidenciam que, embora as organizações apresentem elementos formais e iniciativas que denotam seu compromisso ético, esses esforços não são, isoladamente, suficientes para garantir práticas efetivamente íntegras.

Em relação às práticas específicas do Grupo 1, destacam-se:

Auditorias internas e resultados: Os programas de integridade das organizações do Grupo 1 são regularmente submetidos a auditorias internas. Essas auditorias avaliam periodicamente a efetividade dos controles relacionados aos programas, identificando possíveis falhas e propondo planos de ação para mitigá-las. Por exemplo, o Itaú Unibanco informa que seu Programa de Integridade é avaliado pela auditoria interna com resultados considerados satisfatórios, além de passar por análises externas visando melhorias contínuas. A Localiza, por sua vez, destaca a realização de auditorias regulares para monitorar a efetividade do programa, afirmando que seus controles internos são adequados para mitigar riscos.

Certificações externas: Alguns programas de integridade das organizações do Grupo 1 possuem certificações externas que atestam sua conformidade com padrões internacionais. Por exemplo, a Telefônica Brasil (Vivo) possui a certificação DSC 10.000, enquanto a Localiza é certificada pela ISO 37001, um padrão internacional para sistemas de gestão antissuborno. O Itaú Unibanco foi reconhecido como Empresa Pró-Ética por quatro anos consecutivos, reforçando seu compromisso no combate à corrupção e na promoção de práticas éticas corporativas.

Remuneração baseada em valores: As organizações do Grupo 1 utilizam critérios além de metas financeiras para determinar a remuneração variável de seus executivos, incorporando elementos relacionados à integridade, como governança, meio ambiente, diversidade e inclusão. No Santander, por exemplo, os executivos são avaliados não apenas pelo desempenho financeiro, mas também pelo cumprimento de metas relacionadas à diversidade, inclusão e sustentabilidade, demonstrando uma abordagem mais holística à gestão de resultados.

Investigadores independentes: As organizações do Grupo 1 evidenciam esforços para garantir que suas investigações sejam conduzidas de maneira imparcial e independente. Isso é alcançado por meio de estruturas internas especializadas, que possuem autonomia e reportam diretamente aos comitês de assessoramento do conselho de administração. No Magazine Luiza, por exemplo, a área de Compliance, Integridade e Prevenção à Lavagem de Dinheiro reporta diretamente ao conselho de administração, assegurando uma supervisão ética e transparente.

Rotação de membros independentes: A maioria das organizações do Grupo 1 adota a prática de rotatividade dos membros independentes que integram os comitês de supervisão dos programas de integridade. Essa prática contribui para mitigar riscos de conflitos de interesse e acomodação, assegurando perspectivas renovadas e maior imparcialidade nas avaliações. Além disso, a rotação frequente promove a diversidade de opiniões, fortalece a efetividade da supervisão e fomenta uma cultura de compliance mais robusta, alinhada aos princípios éticos organizacionais.

Em relação às práticas específicas do Grupo 2, destacam-se:

Vícios organizacionais: Um dos sinais mais evidentes de fragilidade na integridade empresarial, nos casos analisados, foi identificado nos documentos públicos da Americanas S.A., que demonstravam uma crença organizacional excessivamente centrada em resultados financeiros. O próprio código de conduta da organização destacava valores como "obsessão por resultados" e foco em "custos e despesas". Essa ênfase desproporcional em metas financeiras pode ter criado um ambiente propício a decisões que priorizavam resultados imediatos, mesmo em detrimento de práticas éticas.

Remuneração pautada exclusivamente no desempenho financeiro: A adoção exclusiva de critérios financeiros para determinar a remuneração variável dos executivos é uma preocupação significativa para a efetividade dos programas de integridade. Em diversos casos analisados, bônus foram condicionados apenas ao atingimento de metas como EBITDA, controle de despesas e fluxo de caixa, incentivando gestores a priorizarem resultados financeiros em detrimento de práticas éticas. A ausência de indicadores de integridade nessas políticas de remuneração pode fomentar uma cultura em que "os fins justificam os meios", normalizando comportamentos antiéticos e comprometendo a sustentabilidade organizacional.

Falta de evidências: Outro aspecto crítico identificado foi a falta de auditorias independentes e certificações nos programas de integridade. Em diversas organizações, não foram encontrados registros sobre auditorias internas ou externas, nem certificações que atestassem a efetividade dos programas. Essa lacuna cria brechas para práticas inadequadas, dificulta o controle sobre irregularidades e compromete a credibilidade das iniciativas de integridade.

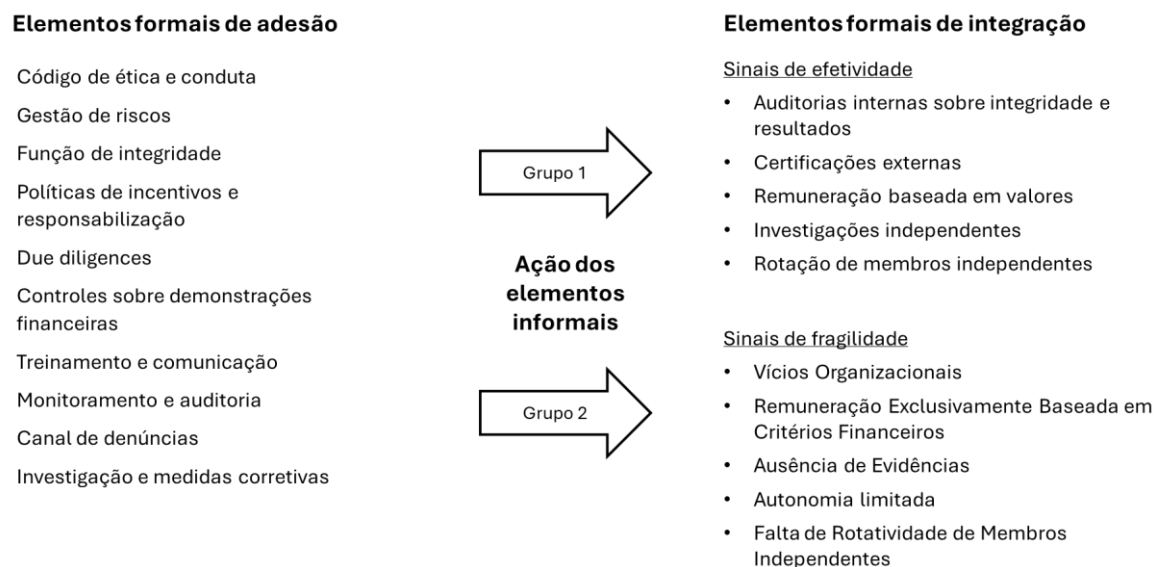
Autonomia limitada: Embora muitas organizações possuam estruturas formais de auditoria, compliance e investigação, essas funções frequentemente carecem de autonomia. Em alguns casos, áreas de controle apresentam subordinação direta à alta administração, enfraquecendo sua independência e criando potenciais conflitos de interesse. Além disso, canais de denúncia e equipes de investigação são frequentemente gerenciados internamente, sob influência de executivos, comprometendo a imparcialidade dos processos.

Membros sem independência: A ausência de rotatividade de membros independentes nos comitês de supervisão dos programas de integridade é um ponto crítico. Em uma das organizações analisadas, o presidente do comitê de auditoria estava em seu 8º mandato consecutivo, enquanto em outro caso, membros "independentes" haviam exercido até 7 mandatos consecutivos. Permanências prolongadas como essas comprometem a independência e dificultam a renovação de perspectivas, essenciais para avaliações imparciais e efetivas.

Desta forma, é possível verificar que a interação dos elementos formais dos programas de integridade, como due diligence e canal de denúncias, com os elementos informais, como cultura ética, resultaram em novos elementos formais. No caso das organizações do Grupo 1, observa-se que a integração dos programas com as práticas organizacionais está associada a criação de elementos formais como certificações e remuneração por valores. No caso das organizações do Grupo 2, essa integração está associada a criação de comitês de supervisão e responsáveis de integridade com autonomia limitada.

A figura 1 apresenta um marco com os elementos formais produzidos por cada grupo após a exposição dos programas de integridade aos elementos informais organizacionais.

Figura 1. Elementos formais de adesão e integração



Fonte: Elaboração própria

Modelo de análise de cultura e controle dos programas de integridade

Os resultados apontados anteriormente contribuem para o desenvolvimento de um modelo de análise de cultura e controle dos programas de integridade. O modelo é composto por 16 elementos, agrupados em 11 elementos formais e 5 elementos informais, sendo ambos ancorados em teorias que destacam a interação entre componentes estruturados e aspectos culturais no sucesso dos programas de integridade. Cada elemento do modelo é acompanhado por possíveis fontes de informação, permitindo a aplicação prática por *stakeholders* externos com base em documentos públicos.

Elementos formais

Os elementos formais correspondem aos componentes essenciais e estruturados dos programas de integridade, que normalmente são regulamentados e documentados pelas organizações. Eles são:

1. Código de conduta – Abrange a existência de documentos sobre missão, valores, princípios e condutas esperadas, com referência ao canal de denúncia e compromisso de não retaliação.
2. Gestão de riscos de integridade – Refere-se à presença de políticas específicas sobre riscos, como relacionamento com agentes públicos, uso de intermediários e doações.
3. Função de integridade – Avalia a existência de uma função dedicada à integridade, com responsável qualificado, autonomia e alocação de recursos.

4. Política de incentivos – Inclui declarações de expectativas de comportamento de funcionários e terceiros, e ações de promoção da integridade.
5. Política de responsabilização – Analisa a comunicação sobre tolerância zero à corrupção e a divulgação de resultados de investigações e penalidades.
6. Due diligence de terceiros – Observa a gestão de riscos associados a terceiros e o número de due diligences realizadas.
7. Controles contábeis e financeiros – Considera a qualidade dos controles internos, pareceres de auditores e declarações dos administradores.
8. Treinamento e comunicação – Avalia a oferta de treinamentos sobre integridade, o envolvimento da liderança e a capacitação de terceiros.
9. Monitoramento e auditoria – Verifica a supervisão da administração sobre o programa, a implementação de melhorias e a condução de auditorias.
10. Canal de denúncias – Avalia a disponibilidade e gestão do canal de denúncias, incluindo o compromisso de não retaliação e divulgação de estatísticas.
11. Investigação e medidas corretivas – Considera o tratamento das denúncias, a autonomia das equipes de investigação e as medidas disciplinares aplicadas.

Elementos informais

Os elementos informais correspondem a aspectos culturais e de longo prazo, que refletem o comprometimento das organizações com a integridade além das políticas formais. Eles são:

12. Direção por valores – Avalia a inclusão de metas de integridade nos critérios de pagamento de bônus e o percentual de remuneração variável vinculado a metas não financeiras.
13. Equilíbrio das partes interessadas – Observa o uso de padrões internacionais para relatórios ESG (como GRI e SASB) e a identificação de temas relevantes por meio de análises de materialidade.
14. Eficácia da liderança – Analisa o histórico de condenações de administradores, a rotatividade dos membros independentes e a existência de exemplos de liderança ética.
15. Integridade dos processos – Avalia a condução de investigações independentes, os resultados de auditorias, as certificações externas (como ISO e Pró-Ética) e as pesquisas de cultura organizacional.
16. Perspectiva de longo prazo – Examina a participação da organização em fóruns de combate à corrupção e iniciativas de sustentabilidade de longo prazo, como o Pacto Global.

Aplicação do modelo

Esse modelo oferece uma ferramenta abrangente e prática para *stakeholders* externos, como investidores, reguladores e a sociedade civil, avaliarem a integridade organizacional com base em documentos públicos. Ele preenche uma lacuna teórica ao propor uma abordagem que integra elementos formais e informais, permitindo uma análise mais precisa e crítica dos programas de integridade. A Tabela 1 apresenta detalhadamente os 16 elementos, suas descrições e as possíveis fontes de informação, como formulários de referência (FRE), relatórios de sustentabilidade e políticas institucionais divulgadas publicamente.

DISCUSSÃO

Os achados mostraram que, embora a efetividade dos programas de integridade tenha variado significativamente entre os grupos analisados, todas as organizações apresentaram elementos formais robustos de integridade, como códigos de conduta, canais de denúncia e treinamentos periódicos. Isso reforça a teoria de que os elementos formais, por si sós, não garantem o compromisso com a integridade empresarial. O estudo confirmou que a efetividade dos programas está intrinsecamente ligada a aspectos informais, como a cultura organizacional, o clima ético e a liderança, que influenciam diretamente o comportamento ético dentro das organizações. Essa integração entre elementos formais e informais se mostrou mais consistente no Grupo 1, composto por organizações reconhecidas por boas práticas de integridade, enquanto no Grupo 2, fragilidades culturais resultaram em falhas nos programas de integridade, mesmo com a existência de políticas bem estruturadas.

Apesar do volume, da complexidade e da dispersão das informações públicas em múltiplos documentos, foi possível identificar sinais de fragilidade e efetividade nos programas de integridade das organizações analisadas. Embora as organizações dos Grupos 1 e 2 apresentassem os elementos formais típicos da fase de adoção dos programas de integridade, foram identificados elementos formais distintos entre os Grupos 1 e 2 durante a fase de integração. A fase de integração, que ocorre após a fase de adoção, é suscetível à influência de elementos informais, como a cultura e o clima ético. Assim, apesar da dificuldade em tangibilizar a cultura ética organizacional, é possível identificar elementos formais que resultam da interação entre os programas de integridade e as práticas organizacionais.

Entre os principais *insights* trazidos pela pesquisa, destaca-se o incentivo real a integridade, não apenas o que está descrito nas políticas. Por exemplo, as organizações do Grupo 1 demonstraram práticas como a rotação de membros independentes nos comitês de auditoria e a vinculação da remuneração executiva a metas éticas, enquanto no Grupo 2, a liderança muitas vezes comportamentos para alcance de metas exclusivamente financeiras.

Os resultados também destacam a limitação das informações públicas disponíveis para *stakeholders* externos avaliarem com precisão a efetividade dos programas de integridade, evidenciando a necessidade de métodos adicionais de análise que tangibilizem aspectos culturais, como resultados de auditorias e pesquisas de clima organizacional.

A pesquisa oferece contribuições significativas tanto teóricas quanto práticas. No âmbito teórico, confirma que a simples existência de elementos formais de programas de integridade, como códigos de conduta e auditorias, não é suficiente para garantir comportamentos éticos consistentes. Ela reforça a importância dos aspectos informais, como a cultura organizacional, o clima ético e a liderança, que influenciam diretamente a efetividade dos programas. Além disso, propõe um modelo integrado de análise com 16 elementos, permitindo uma avaliação mais abrangente da efetividade dos programas de integridade. Esse modelo amplia o arcabouço teórico ao oferecer uma abordagem que não se limita a elementos formais de adoção dos programas de integridade, mas considera também elementos construídos a partir da integração com o ambiente cultural das organizações. Metodologicamente, a pesquisa contribui ao demonstrar que, mesmo com a limitação de acesso a dados internos, é

possível avaliar a integridade organizacional a partir de informações públicas, abrindo novos caminhos para estudos futuros.

Do ponto de vista prático, a pesquisa apresenta uma ferramenta que pode ser utilizada por *stakeholders* externos, como investidores, reguladores e a sociedade civil, para avaliar a integridade das organizações com base em informações públicas, identificando tanto sinais de efetividade quanto fragilidades. Os resultados também oferecem orientações valiosas para gestores corporativos, destacando a necessidade de alinhar elementos formais a aspectos informais, como cultura e clima ético, para garantir a efetividade dos programas de integridade. Ademais, a pesquisa incentiva a transparência organizacional ao sugerir que empresas ampliem a divulgação de indicadores relevantes, como auditorias independentes de ética e pesquisas de clima organizacional, promovendo maior confiança entre *stakeholders*. Por fim, as descobertas podem subsidiar formuladores de políticas públicas na criação de diretrizes mais robustas de integridade corporativa, incentivando práticas empresariais mais éticas e transparentes.

As principais limitações desta pesquisa dizem respeito à dependência de informações públicas para a análise da efetividade dos programas de integridade. Embora tenha sido possível identificar sinais de fragilidade e efetividade, a ausência de acesso a dados internos das organizações, como resultados detalhados de auditorias internas e avaliações de clima organizacional, restringe a profundidade da análise. Além disso, a metodologia qualitativa utilizada, embora adequada para explorar aspectos contextuais e teóricos, pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações ou mercados. Por fim, a interpretação dos dados públicos está sujeita à subjetividade inerente ao processo de codificação e análise temática, o que pode influenciar a identificação de elementos relevantes.

Assim, futuras pesquisas poderiam explorar a aplicação de métodos quantitativos que integrem grandes volumes de dados públicos e privados, fornecendo uma base mais robusta para a identificação de sinais de efetividade e fragilidade. Além disso, estudos longitudinais, que acompanhem ao longo do tempo a evolução dos programas de integridade e seu impacto no comportamento ético das organizações, seriam valiosos para compreender a relação entre os elementos formais e informais na fase de integração dos programas. Outra vertente de pesquisa poderia investigar a percepção dos diferentes *stakeholders* (investidores, clientes e reguladores) sobre a integridade organizacional, utilizando metodologias mistas que combinem entrevistas, questionários e análise documental. Finalmente, estudos comparativos internacionais, especialmente em mercados com diferentes níveis de maturidade regulatória, podem ajudar a validar e aperfeiçoar o modelo proposto, permitindo uma adaptação às particularidades de cada contexto econômico e cultural.

CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo indicam que a simples existência de elementos formais de programas de integridade, como códigos de conduta e canais de denúncia, não é suficiente para garantir práticas éticas consistentes nas organizações. A efetividade desses programas depende da interação com aspectos informais, como a cultura organizacional e o comportamento ético da liderança. O modelo analítico desenvolvido, composto por 16 elementos, oferece uma abordagem integrada que

auxilia *stakeholders* externos a identificar sinais de efetividade e fragilidade nos programas de integridade a partir de informações públicas.

As principais contribuições teóricas incluem a ampliação do entendimento sobre a relação entre elementos formais e informais nos programas de integridade, reforçando a necessidade de considerar fatores culturais no estudo da ética corporativa. Do ponto de vista prático, o estudo oferece um instrumento de análise que pode ser utilizado por investidores, reguladores e a sociedade civil para avaliar a integridade empresarial de forma mais crítica.

Entre as limitações, destaca-se a dependência exclusiva de dados públicos, o que restringe a profundidade das análises. A ausência de informações internas, como resultados de auditorias e pesquisas de clima organizacional, limita a possibilidade de conclusões mais abrangentes. Além disso, o caráter qualitativo da pesquisa e a subjetividade na análise podem dificultar a generalização dos achados para outros contextos.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas combinem metodologias qualitativas e quantitativas, além de incluir fontes internas das organizações, para aprofundar a compreensão sobre a efetividade dos programas de integridade. Estudos comparativos em outros mercados também podem contribuir para validar e refinar o modelo proposto, ampliando seu uso como ferramenta para a promoção de práticas empresariais éticas e transparentes.

REFERÊNCIAS

- Ardichvili, A., Mitchell, J. A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of business ethics*, v. 85, pp. 445-451.
- Bispo, M. d. (2022). In defense of theory and original theoretical contributions in Administration. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), p. e220158. Fonte: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220158.en>
- Bispo, M. d. (2023). Contribuições teóricas, práticas, metodológicas e didáticas em artigos científicos. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(1), p. e220256.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. . *Qualitative research in psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2024). Team ethical culture as a coupling mechanism between a well-implemented organizational ethics program and the prevention of unethical behavior in teams. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.
- Caldeira, M., & Dufloth, S. C. (2021). A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 19, pp. 675-688.
- Castro, P. R., Amaral, J. V., & Guerreiro, R. (2018). Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 30, pp. 186-201.
- CGU. (2015). *Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas*. Acesso em 03 de fevereiro de 2023, disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>
- Chaves, R. L., & Raufflet, E. B. (2024). Taking Stock of Ethics and Compliance Programs as Anticorruption Mechanisms: An Integrative Review. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-19.
- Chen, H., & Soltes, E. (2018). Why compliance programs fail—And how to fix them. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 2, pp. 116-125.
- Controladoria-Geral da União. (28 de Agosto de 2024). *Acordos de Leniência*. Fonte: Gov.br: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia/acordos-celebrados>
- Edelman, L. B., & Talesh, S. A. (2011). To comply or not to comply—That isn't the question: How organizations construct the meaning of compliance. *Explaining compliance: Business responses to regulation*, pp. 103-122.
- Entwistle, T., & Doering, H. (2024). Amoral management and the normalisation of deviance: The case of Stafford hospital. *Journal of Business Ethics*, v. 190, n. 3, pp. 723-738.
- Garcia, L. M., & Teodósio, A. d. (2020). Análise de limites dos sistemas de contabilidade e controle para o enfrentamento do problema da corrupção sistêmica no Brasil: lições dos casos da Suécia e da Itália. *Revista de Administração Pública*, v. 54, pp. 79-98.
- Garrett, B. L., & Mitchell, G. (2020). Testing compliance. *Law & Contemp. Probs.*, v. 83, p. 47.
- Girão, M., & Barreto, L. M. (2023). Americanas: nem tudo o que reluz é ouro. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 21, n. 6, pp. e2023-0040.
- Griffith, S. J., & Lee, T. H. (2021). Toward an interest group theory of foreign anti-corruption laws. *University of Illinois Law Review*, p. 1227.

- Hernández-Cuadra, E., & Fernández-Fernández, J. L. (2024). Ethics and compliance programs for a new business narrative: A Kohlberg-based moral valuing model for diagnosing commitment at the top. *Business and Society Review*.
- Hess, D. (2023). *Aligning Business Efforts to Combat Corruption and Respect Human Rights*. Forthcoming in Jahid Hosain Bhuiyan & M. Rafiqul Islam (eds.), *Business, Human Rights and Sustainable Development*.
- Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2021). The integrity of integrity programs: Toward a normative framework. *Public Integrity*, v. 23, n. 2, 129-141.
- Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2022). Longitudinal patterns of ethical organisational culture as a context for leaders' well-being: Cumulative effects over 6 years. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-22.
- Jondle, D., Ardichvili, A., & Mitchell, J. (2014). Modeling ethical business culture: Development of the ethical business culture survey and its use to validate the CEBC model of ethical business culture. *Journal of business ethics*, v. 119, pp. 29-43.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, v. 64, n. 6, pp. 843-869.
- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics* v. 132, pp. 415-431.
- Kaptein, M. (2024). Introduction to Research Handbook on Organisational Integrity. Em *Research Handbook on Organisational Integrity* (pp. 1-6). Edward Elgar Publishing.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. Em E. g. research.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice* 16, no. 2, pp. 53-59.
- Koprowski, S., Krein, V., Mazzioni, S., & Magro, C. B. (2021). Governança corporativa e conexões políticas nas práticas anticorrupção. *Revista de Administração de Empresas*, 61(2), p. e20190797.
- Krawiec, K. D. (2003). Cosmetic compliance and the failure of negotiated governance. *Wash. ULQ*, v. 81, p. 487.
- Luan, Y., Zhao, K., Wang, Z., & Hu, F. (2023). Exploring the antecedents of unethical pro-organizational behavior (UPB): A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, v. 187, n. 1, pp. 119-136.
- MacLean, T., Litzky, B. E., & Holderness, D. K. (2015). When organizations don't walk their talk: A cross-level examination of how decoupling formal ethics programs affects organizational members. *Journal of business ethics*, v. 128, pp. 351-368.
- Majluf, N. S., & Navarrete, C. M. (2011). A two-component compliance and ethics program model: An empirical application to Chilean corporations. *Journal of Business Ethics*, v. 100, pp. 567-579.
- Meyer, M., & Choo, C. W. (2024). Harming by deceit: Epistemic malevolence and organizational wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, v. 189, n. 3, pp. 439-452.
- Nava, L., & Tampe, M. (2023). The challenge of implementing voluntary sustainability standards: A dynamic framework on the tension between adherence and adaptation. *Business Ethics Quarterly*, v. 33, n. 2, pp. 296-326.
- Organização das Nações Unidas [ONU]. (2003). *Convenção Contra a Corrupção [UNCAC]*. Nova York: ONU.
- Silveira, A. D. (2023). Unethical culture and company performance based on employee reviews. *Revista de Administração de Empresas*, v. 63, pp. e2020-0926.
- Sousa, H. A., Passos, G. D., Portulhak, H., & Azevedo, S. U. (2024). A evolução na divulgação de práticas de compliance por companhias abertas brasileiras no período "Lava Jato". *Cadernos EBAPE. BR*, v. 22, n. 1, pp. 2023-0041.

- Talesh, S. A. (2021). Constructing the content and meaning of law and compliance. Em D. D. Rooij, *Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 2020-27).
- Trevino, L. K., & Nelson, A. (2021). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons.
- U.S. Department of Justice [DoJ]. (Setembro de 2024). *Evaluation of Corporate Compliance Programs*. Fonte: [www.Justice.gov](https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl):
<https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, pp. 101-125.
- Weber, J., & Wasielleski, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique. *Journal of business ethics*, v. 112, pp. 609-626.
- Zhang, Z., & Jia, X. (2023). No time for ethics: How and when time pressure leads to abusive supervisory behavior. *Journal of Business Ethics*, v. 188, n. 4, pp. 807-825.
- Zhu, J. N., Lam, L. W., Liu, Y., & Jiang, N. (2023). Performance pressure and employee expediency: the role of moral decoupling. *Journal of Business Ethics*, v. 186, n. 2, pp. 465-478.

Tabela 1. Modelo de análise de cultura e controle.

• Elementos de Análise	• Possíveis fontes de informação
<ul style="list-style-type: none"> • 1. Código de conduta • Documento sobre missão, valores e princípios • Aprovação do conselho de administração e da alta administração • Data da última atualização do documento • Exemplos de condutas esperadas e vedadas • Referências para normas e procedimentos • Referência ao canal de denúncia e à não retaliação dos denunciantes de boa fé 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de conduta (CVM ou Site institucional) • FRE – Tópicos 5.1, 5.2 e 5.3 • Relatório de sustentabilidade - GRI 102-16 •
<ul style="list-style-type: none"> • 2. Gestão de riscos de integridade • Informação sobre o processo de gestão de risco • Elaboração de políticas específicas, como relacionamento com agentes públicos, uso de intermediários, doações, patrocínios e investimentos sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • FRE – Tópicos 4.1 até 4.7 • FRE – Tópicos 5.1, até 5.4 • Relatório de sustentabilidade - GRI 205-1 • Política de gestão de riscos na página de relações institucionais da própria organização
<ul style="list-style-type: none"> • 3. Função de integridade • Existência de função de integridade • Responsável com formação acadêmica e experiência na função • Autonomia • Alocação de recursos financeiros e humanos, como desenvolvimento de treinamentos e equipes de investigação 	<ul style="list-style-type: none"> • FRE – Tópico 5.1.b.iii • FRE – Tópico 5.2.b. e c • FRE – Tópico 5.3.a.ii • Relatório de sustentabilidade - GRI 102-17 e 102-18 • Política relativa ao combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização
<ul style="list-style-type: none"> • 4. Política de incentivos • Declaração sobre expectativas de comportamento de funcionários • Declaração sobre expectativas de comportamento de terceiros • Atividades para promoção da integridade empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • FRE – Tópico 5.3.a.ii • Relatório de sustentabilidade - GRI 102-16 • Política relativa à promoção da integridade na página de relações institucionais da própria organização
<ul style="list-style-type: none"> • 5. Política de responsabilização • Declarações sobre a tolerância zero à corrupção e outros desvios • Informação sobre o resultado de investigações e aplicação de penalidades 	<ul style="list-style-type: none"> • FRE – Tópico 5.3.a.iii • Relatório de sustentabilidade - GRI 205-3 • Política de responsabilização na página de relações institucionais da própria organização
<ul style="list-style-type: none"> • 6. Due diligence de terceiros • Informação sobre riscos de terceiros • Informação sobre número de due diligences realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre riscos de terceiros • Informação sobre número de due diligences realizadas
<ul style="list-style-type: none"> • 7. Controles contábeis e financeiros • Parecer dos auditores independentes • Declaração dos administradores • Qualidade dos controles internos (relatório circunstanciado) 	<ul style="list-style-type: none"> • FRE – Tópico 5.2 • Relatório da anual da administração • Relatório de sustentabilidade – GRI 102-18 e 56 • Política de controles financeiros na página de relações institucionais da própria organização
<ul style="list-style-type: none"> • 8. Treinamento e comunicação • Informação da disponibilização de treinamentos sobre integridade • Envolvimento da liderança no treinamento • Percentual de colaboradores e líderes treinados • Capacitação para terceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • FRE – Tópico 5.3 • Relatório de sustentabilidade – GRI 205-2 • Política de combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização

• Elementos de Análise	• Possíveis fontes de informação
<ul style="list-style-type: none"> • 9. Monitoramento e auditoria • Informação do envolvimento da administração na supervisão do programa de integridade • Informação sobre melhorias implementadas • Informações sobre a condução de auditorias e achados 	<ul style="list-style-type: none"> • FRE – Tópicos 5.1 ao 5.3 • FRE – Tópico 7.4 • Relatório de sustentabilidade – GRI 205-2 • Política de combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização
<ul style="list-style-type: none"> • 10. Canal de denúncias • Informação sobre a disponibilização de canal de denúncia • Gestão terceirizada • Compromisso de não retaliação • Informações estatísticas sobre as mensagens recebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • FRE – Tópico 5.3.b • Relatório de sustentabilidade – GRI 102-17 • Código de conduta e política de combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização
<ul style="list-style-type: none"> • 11. Investigação e medidas corretivas • Informação sobre tratamento das denúncias • subordinação da equipe de investigação • Informações sobre correção de processos e medidas disciplinares 	<ul style="list-style-type: none"> • FRE – tópicos 5.3.b.iv e 5.3.c • Relatório de sustentabilidade – GRI 205-3 • Código de conduta e política de combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização
<ul style="list-style-type: none"> • 12. Direção por valores • Metas organizacionais para promoção da integridade empresarial • Inclusão de critérios de integridade para pagamento de bônus • Percentual de bônus executivo impactado por metas não financeiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas organizacionais para promoção da integridade empresarial • Inclusão de critérios de integridade para pagamento de bônus. • Percentual de bônus executivo impactado por metas não financeiras
<ul style="list-style-type: none"> • 13. Equilíbrio das partes interessadas • Utilização de padrões internacionais para divulgações de informações sobre ESG, como GRI e SASB • Identificação e priorização de temas e questões que são mais relevantes e significativas para uma organização e suas partes interessadas (materialidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tópico 1.9 do FRE • Relatório de sustentabilidade – GRI 3
<ul style="list-style-type: none"> • 14. Eficácia da liderança • Histórico de condenações de administradores e membros independentes • Rotação dos membros independentes do comitê de auditoria e comitê de ética • Informações gerais de exemplos de liderança ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Tópico 7.3 do FRE • Tópico 7.4 do FRE • Relatório de sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • 15. Integridade dos processos • Condução de investigações independentes • Resultados de auditorias internas e externas no programa de integridade • Pesquisas de cultura organizacional e resultados sobre integridade • Capacitação de parceiros, fornecedores e prestadores de serviços • Certificações independentes com as da ISO e o selo Pró-Ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Tópico 5 do FRE • Relatório de sustentabilidade – GRI 102-16
<ul style="list-style-type: none"> • 16. Perspectiva de longo prazo • Informações sobre participações em fóruns de combate à corrupção (como o Pacto Global e Empresas Íntegras) e iniciativas de desenvolvimento sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> • Tópico 1.9 do FRE • Relatório de sustentabilidade – GRI 3