

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

**Gestão da integridade e dimensões de valor público em universidades
brasileiras e portuguesas**

Dayse Leticia Pereira Amâncio
Doctor Scientiae

**VIÇOSA - MINAS GERAIS
2026**

DAYSE LETICIA PEREIRA AMÂNCIO

**Gestão da integridade e dimensões de valor público em universidades
brasileiras e portuguesas**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

Orientador: Evandro Rodrigues de Faria

Coorientador: Ricardo O. B. M. Biscaia

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

A484g Amâncio, Dayse Leticia Pereira, 1989-
2026 Gestão da integridade e dimensões de valor público em
universidades brasileiras e portuguesas / Dayse Leticia Pereira
Amâncio. – Viçosa, MG, 2026.

1 tese eletrônica (124 f.): il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Evandro Rodrigues de Faria.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Administração e Contabilidade, 2026.

Inclui bibliografia.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2026.166>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Integridade. 2. Transparência na administração pública.
3. Universidades e faculdades públicas - Administração - Brasil.
4. Universidades e faculdades públicas - Administração -
Portugal. I. Faria, Evandro Rodrigues de, 1984-. II. Universidade
Federal de Viçosa. Departamento de Administração e
Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

CDD 22. ed. 378.1

DAYSE LETICIA PEREIRA AMÂNCIO

**Gestão da integridade e dimensões de valor público em universidades
brasileiras e portuguesas**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

APROVADA: 27 de março de 2026.

Assentimento:

Dayse Leticia Pereira Amâncio
Autora

Evandro Rodrigues de Faria
Orientador

Essa tese foi assinada digitalmente pela autora em 16/04/2026 às 15:19:35 e pelo orientador em 16/04/2026 às 19:04:28. As assinaturas têm validade legal, conforme o disposto na Medida Provisória 2.200-2/2001 e na Resolução nº 37/2012 do CONARQ. Para conferir a autenticidade, acesse <https://siadoc.ufv.br/validar-documento>. No campo 'Código de registro', informe o código **3YWP.EQKS.PSGM** e clique no botão 'Validar documento'.

Aos servidores públicos que, no dia a dia, sustentam o funcionamento das
instituições.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta tese encerra um ciclo acadêmico intenso e, sobretudo, coletivo que, embora permeado por momentos solitários, foi sustentado pelo apoio institucional e pela generosidade de pessoas que, de diferentes formas, estiveram presentes ao longo do percurso. A todas, deixo meu sincero agradecimento.

À Universidade Federal de Viçosa (UFV) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm), pela formação proporcionada e pelas condições para o desenvolvimento desta pesquisa. Como servidora, sinto-me especialmente grata pela oportunidade de me qualificar no mesmo espaço em que construo minha trajetória profissional.

À Universidade do Porto (UPorto), por me receber como investigadora visitante, e ao Centro de Investigação em Políticas de Ensino Superior (CIPES), pela acolhida em um ambiente intelectualmente estimulante e pelas oportunidades de troca acadêmica durante o estágio doutoral em Portugal – experiência que ampliou horizontes acadêmicos e pessoais.

Ao meu orientador, professor Evandro, registro profunda gratidão pela parceria, empatia, escuta atenta e confiança no meu trabalho. Ao professor Ricardo, coordenador, agradeço a disponibilidade e dedicação na supervisão da pesquisa, bem como o acolhimento durante minha estadia no Porto. Além do aprendizado, sentir-me “em casa” foi determinante para os resultados alcançados.

Aos professores que integraram as bancas de projeto, qualificação e defesa, agradeço pelas leituras atentas e pelos apontamentos criteriosos, fundamentais para o amadurecimento e aprimoramento deste estudo ao longo das etapas.

Aos colegas da Diretoria de Comunicação Institucional da UFV, na pessoa da diretora Monique, agradeço a compreensão diante das exigências do doutorado, bem como o apoio cotidiano e a constante torcida. Espero retribuir com uma atuação cada vez mais qualificada e incentivar os colegas a se capacitarem.

Aos colegas de doutorado brasileiros (Juliana, Ébio, Andreia, Nathália, Tamires, Ykaru, Lusvânio, Carlos Júnior e Luiz) e portugueses (Estela e Mariana), agradeço a caminhada partilhada. Entre disciplinas e desafios, ultrapassamos a troca acadêmica, construindo laços de amizade que trouxeram leveza e mais sentido ao processo.

À minha família, alicerce de todas as conquistas, por me apoiar e, literalmente, embarcar nesta jornada comigo. À minha mãe, pelo apoio incondicional. Ao meu pai que, presente em mim, acompanhou todo o percurso e me deu força para seguir. Ao Ricardo, pelo incentivo, paciência

e por trilhar caminhos comigo. Ao Tito, pelo carinho e efeito terapêutico de sua companhia. Aos meus sogros, Mariza e Agostinho, e demais familiares, pelo carinho, presença e apoio.

Por fim, agradeço a todos que, em algum momento, me acolheram, oferecendo escuta e incentivo, e aos que compreenderam as inevitáveis ausências que um projeto assim exige. Se uma tese é o registro de uma investigação, também simboliza a rede de generosidade e afetos que a torna possível.

Este trabalho carrega um pouco de cada um que caminhou comigo – e, de algum modo, também lhes pertence.

Este trabalho foi realizado com o apoio das seguintes agências de pesquisa brasileiras: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

“A integridade é fazer a coisa certa, mesmo quando ninguém está olhando”
C. S. Lewis (Adaptado)

RESUMO

AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira, D.Sc., Universidade Federal de Viçosa, março de 2026. **Gestão da integridade e dimensões de valor público em universidades brasileiras e portuguesas**. Orientador: Evandro Rodrigues de Faria. Coorientador: Ricardo Oliveira Braga Moreira Biscaia.

Mais do que um fim em si mesmo, a integridade ganhou posição de incontestável relevância no setor público ao se associar à adesão e ao alinhamento consistente a valores, princípios e normas éticas compartilhados, voltados à primazia do interesse público. Este estudo analisa a associação entre a institucionalização da gestão da integridade pública e as dimensões do valor público gerado por universidades brasileiras e portuguesas. Para tanto, parte-se das premissas de que o isomorfismo institucional induz a adoção de práticas de integridade, mas que tal processo não garante uniformidade nem a superação do desacoplamento entre normas e práticas. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa e quantitativa, estruturado em três artigos complementares. O primeiro artigo estabelece a delimitação conceitual da integridade no contexto da administração pública, diferenciando-a de construtos como compliance e (anti)corrupção. O segundo artigo desenvolve e aplica o Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP), pautado em evidências documentais de instituições de ambos os países, para mensurar os níveis de institucionalização. O terceiro artigo identifica dimensões empíricas de valor público no contexto universitário – a saber, capacidade operacional, entregas educacionais de graduação e entregas acadêmico-científicas – e testa suas associações com o IGIP. Os resultados revelam heterogeneidade nos processos de institucionalização em cada país, com o Brasil apresentando maior variabilidade institucional em relação a Portugal. A análise aponta associação positiva e estatisticamente significativa entre a institucionalização da integridade e as dimensões de capacidade operacional e de entregas de graduação. No entanto, não se observa associação significativa com as entregas acadêmico-científicas, sugerindo que a influência da integridade pública é seletiva e mediada por especificidades setoriais. Os resultados permitem concluir que a integridade pública transcende a conformidade normativa, atuando como uma dimensão orientadora da ação do agente público e como elemento de suporte às universidades públicas no esforço de legitimar sua autonomia e potencializar a qualificação dos resultados para a sociedade.

Palavras-chave: integridade pública; valor público; universidades públicas;

teoria institucional; Brasil-Portugal

ABSTRACT

AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira, D.Sc., Universidade Federal de Viçosa, March, 2026. **Integrity management and dimensions of public value in Brazilian and Portuguese universities**. Adviser: Evandro Rodrigues de Faria. Co-adviser: Ricardo Oliveira Braga Moreira Biscaia.

Public integrity is essential in the public sector, evolving beyond an end in itself to include consistent adherence to shared values, principles, and ethical norms that prioritize the public interest. This study analyzes the association between the institutionalization of public integrity management and the dimensions of public value generated by Brazilian and Portuguese universities. It is based on the premise that institutional isomorphism induces the adoption of integrity practices. Yet such a process guarantees neither uniformity nor the overcoming of decoupling between norms and practices. Methodologically, the research is characterized as a study employing both qualitative and quantitative approaches, structured into three complementary articles. The first article establishes the conceptual delimitation of integrity in the context of public administration, distinguishing it from constructs such as compliance and (anti)corruption. The second article develops and applies the Public Integrity Management Index (IGIP), based on documentary evidence from institutions in both countries, to measure levels of institutionalization. The third article identifies empirical dimensions of public value within the university context – operational capacity, undergraduate educational outputs, and academic-scientific outputs – and tests their associations with the IGIP. The results reveal heterogeneity in institutionalization processes across countries, with Brazil exhibiting greater institutional variability than Portugal. The analysis points to a positive and statistically significant association between the institutionalization of integrity and operational capacity and undergraduate educational outputs. However, no significant association is observed with academic-scientific outputs, suggesting that the influence of public integrity is selective and mediated by sectoral specificities. The results allow the conclusion that public integrity transcends regulatory compliance, serving as a guiding dimension for public agents' actions and a supportive element for public universities in their efforts to legitimize autonomy and enhance the quality of outcomes for society.

Keywords: public integrity; public value; public universities; institutional theory; Brazil-Portugal

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I | 12 |
| 1. INTRODUÇÃO GERAL | 12 |
| 1.1. <i>Objetivos</i> | 15 |
| 1.2. <i>Justificativa e relevância do estudo</i> | 15 |
| 1.3. <i>Contribuições esperadas</i> | 17 |
| 1.4. <i>Organização da tese</i> | 18 |
| REFERÊNCIAS..... | 20 |
| CAPÍTULO II..... | 25 |
| ARTIGO 1 – INTEGRIDADE PÚBLICA: (DE)LIMITAÇÕES CONCEITUAIS E CAMINHOS PARA UMA AGENDA ROBUSTA | 25 |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 25 |
| 2. A SUTILEZA DAS FRONTEIRAS CONCEITUAIS: (ANTI)CORRUPÇÃO, <i>COMPLIANCE</i> E INTEGRIDADE..... | 27 |
| 3. CONVERGÊNCIAS E BIFURCAÇÕES DOS PERCURSOS CONCEITUAIS: INTEGRIDADE <i>VERSUS</i> GOVERNANÇA, ÉTICA E MORAL, TRANSPARÊNCIA, <i>ACCOUNTABILITY</i> E GESTÃO DE RISCOS | 32 |
| 4. INTEGRIDADE PÚBLICA COMO CAMINHO E POSSÍVEIS ROTAS NO HORIZONTE DE INVESTIGAÇÃO | 35 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 39 |
| REFERÊNCIAS..... | 41 |
| APÊNDICE A - OBRAS CONSULTADAS ATRAVÉS DA REVISÃO DE LITERATURA..... | 45 |
| CAPÍTULO III | 47 |
| ARTIGO 2 – GESTÃO DA INTEGRIDADE PÚBLICA EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS: UMA ANÁLISE DA CONFORMIDADE COM DIRETRIZES GLOBAIS | 47 |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 47 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 50 |
| 2.1. <i>Teoria institucional e gestão pública</i> | 50 |
| 2.2. <i>Gestão da integridade pública e diretrizes globais</i> | 51 |
| 2.2.1. <i>Brasil e Portugal: normativas de integridade pública e gestão universitária</i> | 54 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 57 |
| 3.1. <i>Caracterização da pesquisa e unidades de análise</i> | 57 |
| 3.2. <i>Pesquisa documental</i> | 58 |
| 3.3. <i>Teste de Mann-Whitney</i> | 61 |
| 3.4. <i>Análise de componentes principais (ACP)</i> | 61 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES | 63 |
| 4.1. <i>Panorama geral de adesão às diretrizes da OCDE</i> | 63 |
| 4.2. <i>Brasil versus Portugal: análise comparativa por diretriz e por eixo</i> | 66 |
| 4.3. <i>Componentes principais e o Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP)</i> | 68 |
| 4.4. <i>Universidades brasileiras e portuguesas e o IGIP</i> | 70 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 73 |
| REFERÊNCIAS..... | 75 |
| APÊNDICE A - DADOS DAS UNIVERSIDADES ANALISADAS | 81 |
| APÊNDICE B - LISTA DE VERIFICAÇÃO | 84 |
| CAPÍTULO IV..... | 89 |
| ARTIGO 3 – PARA ALÉM DA CONFORMIDADE: GESTÃO DA INTEGRIDADE E DIMENSÕES DE VALOR PÚBLICO EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS | 89 |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 89 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 92 |
| 2.1. <i>Gestão da integridade pública e seus reflexos</i> | 92 |
| 2.2. <i>Valor público: o que é e como mensurar?</i> | 94 |
| 2.3. <i>Integridade pública e valor público: relações conceituais e hipótese</i> | 95 |

| | |
|--|-----|
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 97 |
| 3.1. <i>Desenho da pesquisa e unidades de análise</i> | 97 |
| 3.2. <i>Modelo analítico e construtos do estudo</i> | 98 |
| 3.3. <i>Fontes de dados, recorte temporal e critérios de seleção</i> | 99 |
| 3.3.1. <i>Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP)</i> | 99 |
| 3.3.2. <i>Operacionalização empírica do valor público</i> | 100 |
| 3.4. <i>Técnicas de análise de dados</i> | 102 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO | 103 |
| 4.1. <i>Dimensões empíricas do valor público nas universidades</i> | 106 |
| 4.2. <i>Integridade pública e dimensões do valor público: evidências dos modelos</i> | 108 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 111 |
| REFERÊNCIAS | 113 |
| APÊNDICE A - DADOS DAS UNIVERSIDADES ANALISADAS | 118 |
| APÊNDICE B - RESULTADOS DAS CORRELAÇÕES NÃO PARAMÉTRICAS | 121 |
| CAPÍTULO V | 122 |
| 1. CONCLUSÃO GERAL | 122 |

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO GERAL

No debate contemporâneo, a integridade pública é associada à adesão e ao alinhamento consistentes com valores, princípios e normas éticas comuns, visando sustentar e priorizar o interesse público em detrimento dos interesses privados (Heywood et al., 2017; OCDE, 2017). Contudo, por muito tempo, o tema foi abordado sob uma perspectiva predominantemente normativa que, impulsionada por escândalos de corrupção, frequentemente a associava à estrita detecção e punição de “maçãs podres”, com foco na integridade individual (Huberts, 2018; Caldeira; Dufloth, 2021).

A noção de integridade adquiriu novas nuances ao longo do tempo, e sua evolução paradigmática se reflete no modo como é incorporada à gestão pública. Ainda que o enfoque normativo permaneça relevante, tem-se acentuado o entendimento de que o fenômeno não se restringe à conformidade legal, assumindo caráter preventivo e voltado à promoção do comportamento ético (Heywood et al., 2017). Tal processo envolve desde a institucionalização de políticas, programas e planos, até mecanismos de responsabilização, com o objetivo de fortalecer a confiança social nas organizações públicas (Behnke; Maeschalck, 2016; Heywood et al., 2017; Rosário; Ramos; Camara, 2019; Demmke; Autioniemi; Lenner, 2023).

Nesse contexto, destaca-se a influência de agendas políticas, recomendações de organismos internacionais e da edição de normas na incorporação de uma base principiológica para orientar a conduta de agentes públicos, facilitando decisões alinhadas à finalidade da administração pública (Hoekstra, 2014; Blankenberger; Williams, 2020; Bergue, 2022). Tal movimento pode ser compreendido à luz da teoria institucional, especialmente dos mecanismos de isomorfismo coercitivo e mimético, nos quais o contexto institucional impõe pressões normativas e expectativas sociais, induzindo as organizações a adotar estruturas e práticas semelhantes em determinado campo (Meyer; Rowan, 1977).

Essa compreensão amplia o escopo da gestão da integridade, que passa a envolver não apenas instrumentos formais de controle e responsabilização, mas também a promoção de valores organizacionais e a busca por alinhamento entre normas e práticas. A integridade pode, assim, ser compreendida como um elemento associado à capacidade das organizações públicas de transformar recursos coletivos em bens, serviços e resultados socialmente valorizados – isto é, à sua aptidão para gerar valor público.

A geração de valor público depende da coerência entre a entrega de resultados, a capacidade operacional e um ambiente de autorização que sustente a ação pública. Nessa lógica, o desempenho das organizações deve ser avaliado não apenas por critérios de eficiência, mas também pela capacidade de promover interesses e valores coletivos (Moore, 1995, 2000). Nesse sentido, a convergência em torno do interesse público sinaliza uma potencial relação entre a gestão da integridade – enquanto processo – e o valor público gerado – como resultado. Considera-se, portanto, que a incorporação efetiva da integridade pública às práticas organizacionais tende a ocorrer em condições institucionais também favoráveis à geração de valor público.

Entretanto, a relação presumida entre esses fenômenos nem sempre é linear, uma vez que a institucionalização meramente formal da integridade não garante sua efetiva incorporação às práticas organizacionais (Heywood et al., 2017). Não raro, estruturas formais assumem um caráter simbólico, permanecendo desacopladas das rotinas institucionais. Tais fenômenos, descritos na teoria institucional como conformidade cerimonial e desacoplamento (Meyer; Rowan, 1977), levam a um uso retórico da integridade pública para fins de legitimação institucional ou de mitigação de crises, sem produzir mudanças substantivas (Heywood; Kirby, 2020; Demmke; Autioniemi; Lenner, 2023).

Adicionalmente, a implementação de controles pode gerar disfunções associadas à burocratização e ao “excesso de integridade” (Anechiarico; Jacobs, 1996, como citado em Bovens, 2007), com potenciais impactos adversos sobre a capacidade operacional. A eficácia das iniciativas de integridade, portanto, precisa ser ponderada, visto que maior densidade regulatória não implica, necessariamente, menos violações, e a conformidade com as normas não assegura, por si só, a justiça da ação administrativa (Bergue, 2022; Demmke; Autioniemi; Lenner, 2023).

No contexto das universidades públicas, a gestão da integridade assume contornos particulares devido à autonomia institucional que, embora viabilize a liberdade acadêmica, exige mecanismos internos robustos de controle e de governança. Tais organizações são submetidas a contingências que desafiam a gestão da integridade, como restrições orçamentárias e o rápido desenvolvimento tecnológico (Meyer, 2014; Azzari; Silva; Chiarello, 2020). Nota-se ainda uma tendência de foco na produtividade científica (Diogo; Barbosa; Carvalho, 2018), o que pode elevar o risco de negligência quanto à integridade pública no planejamento organizacional (Huberts, 2014).

Paradoxalmente, a integridade no contexto universitário tem sido abordada majoritariamente sob a ótica da integridade acadêmica – ética em pesquisa científica e plágio

(Teelken, 2012; Almeida et al., 2016; Hauser, 2019; Azzari; Silva; Chiarello, 2020; Olim; Carvalho; Campanella, 2023). Esse enfoque negligencia a integridade na gestão administrativa de organizações sujeitas a riscos de violações à integridade pública, os quais podem impactar negativamente sua imagem. Pode-se citar, por exemplo, os casos de favoritismo na admissão de pessoal, ocorridos nos Estados Unidos¹, e de nepotismo e fraude, ocorridos em Bangladesh². Nos solos portugueses e brasileiros, casos de investigação sobre desvio de verbas – na Universidade de Trás-os-Montes³, em 2016 e na Universidade Federal de Santa Catarina⁴, em 2017 – reforçam a necessidade de consolidar a integridade também no âmbito administrativo.

De modo geral, tanto em Portugal quanto no Brasil, o esforço da gestão pública para promover ética e transparência se reflete em seus sistemas educacionais (Roczanski; Tomasi; Melo, 2018). Porém, estudos que adotam universidades públicas desses países como objeto de análise (Accadrolli et al., 2023; David, 2022; Gesser et al., 2023; Oliveira; Cruz, 2022; Rodrigues; Abreu; Fonseca, 2023) trazem indícios de heterogeneidade nos processos de institucionalização da integridade, evidenciando um cenário propício à investigação de como diferentes contextos influenciam tais processos. Afinal, mesmo compartilhando vínculos históricos e similaridades estruturais no ensino superior, os dois países apresentam trajetórias administrativas e níveis de desenvolvimento distintos (Roczanski; Tomasi; Melo, 2018).

Apesar do avanço das investigações, a literatura ainda evidencia fragilidades quanto à fase que antecede os trabalhos de campo: a delimitação conceitual. Nota-se uma justaposição de termos – como anticorrupção, *compliance* e integridade – que, embora distintos, são frequentemente empregados como sinônimos. Além disso, o conceito de integridade abrange desde a conduta individual até as políticas organizacionais, dificultando a formulação de estratégias que se digam eficazes e ainda estejam adaptadas aos mais diversos contextos (Huberts, 2014, 2018; Fonseca, 2018; Heywood; Kirby, 2020; Steden, 2020; Leal, 2020; Bergue, 2022).

¹ Em 2009, funcionários da Universidade de Illinois mantinham uma lista de candidatos para receber tratamento preferencial no processo de admissões. Fonte: <https://www.nytimes.com/2009/08/07/education/07illinois.html>.

² Ex-vice-reitor da Universidade de Chattogram foi acusado de nepotismo e fraude financeira. Em outros casos no país, a Universidade de Engenharia e Tecnologia de Rajshahi e a Universidade Médica Bangamata Sheikh Fazilatunnesa Mujib em Sylhet foram acusadas de lobby e conluio na nomeação de vice-reitores. Fonte: <https://en.somoynews.tv/news/2024-04-15/corruption-plagues-bangladesh-s-public-universities>.

³ Processo iniciado após denúncia de desvio de verbas na UTAD. Fonte: <https://www.mundolusiada.com.br/esquema-desvia-300-mil-euros-e-deixa-brasileiros-sem-diploma-em-portugal/>.

⁴ Foram iniciadas, em 2017, investigações sobre desvio de verbas na universidade. Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/auditoria-do-tcu-apontou-fraudes-de-r-3-milhoes-na-universidade-de-santa-catarina-e-nao-arquivou-o-caso-entenda/>.

Em suma, o estudo parte das seguintes premissas: (a) a incorporação da integridade pública nas normativas é recente (Bergue, 2022); (b) persistem ambiguidades conceituais (Huberts, 2014, 2018; Heywood; Kirby, 2020); (c) pressões institucionais induzem à adoção de práticas de integridade (Heywood et al., 2017); (d) há risco de conformidade cerimonial e desacoplamento (Meyer; Rowan, 1977); e (e) os processos de institucionalização variam conforme o contexto (DiMaggio; Powell, 1983). Adicionalmente, considerando o ponto de interseção entre integridade e valor público – qual seja, o interesse público –, pressupõe-se que níveis mais elevados de institucionalização da integridade tendem a associar-se positivamente à geração de valor público.

Tais pressupostos sustentam a seguinte tese: **o contexto de isomorfismo institucional no qual a gestão da integridade pública está inserida não garante uniformidade na institucionalização das iniciativas. Contudo, ao transcender a conformidade cerimonial e promover a incorporação substantiva de valores organizacionais, a gestão da integridade estará positivamente associada a dimensões de valor público gerado para a sociedade.**

1.1. Objetivos

Enquanto objetivo geral, pretende-se examinar se e em que medida a institucionalização da gestão da integridade pública em universidades públicas brasileiras e portuguesas se associa a dimensões do valor público por elas gerado. De modo específico, objetiva-se:

- i. investigar as concepções de integridade mobilizadas na literatura, bem como suas conexões e distinções em relação a conceitos adjacentes, com vistas à delimitação do conceito de integridade pública adotado na tese;
- ii. analisar a uniformidade na institucionalização das iniciativas de integridade nas universidades públicas brasileiras e portuguesas;
- iii. identificar dimensões empíricas do valor público gerado por universidades públicas brasileiras e portuguesas; e
- iv. avaliar as associações entre o nível de institucionalização da integridade e tais dimensões.

1.2. Justificativa e relevância do estudo

A delimitação conceitual da integridade é fundamental em democracias recentes por viabilizar a padronização terminológica com reflexos no meio científico, na base legislativa e na tomada de decisão pública (Heywood; Kirby, 2020). Apoia-se, assim, na premissa de que um conceito consolidado confere unicidade e robustez ao tema, possibilitando o

desenvolvimento de indicadores mensuráveis que auxiliem no monitoramento e na avaliação de iniciativas institucionalizadas.

Em termos práticos, a clareza conceitual tende a inibir julgamentos subjetivos sobre violações de integridade (Huberts, 2018) e, conseqüentemente, facilita a identificação e prevenção de atos desviantes, dificultando o uso desvirtuado do termo para fins políticos (Demmke; Autioniemi; Lenner, 2023). Nesse sentido, a precisão terminológica subsidia a gestão pública e fomenta o controle social – elementos centrais para a confiança nas instituições.

As organizações públicas demandam mecanismos de controle, transparência e responsabilização, especialmente em áreas sensíveis como a gestão orçamentária, financeira e de pessoas. Nesse contexto, a literatura sobre governança pública destaca a necessidade de estruturas institucionais capazes de orientar a ação administrativa, assegurar o uso adequado de recursos e sustentar a entrega de resultados socialmente relevantes (Bhatta, 2003; Bovens, 2007). Tal conjuntura reforça a incorporação de programas que favoreçam a governança e a integridade, contribuindo para o cumprimento da missão institucional e para a oferta de serviços de qualidade. Afinal, a gestão da integridade não apenas preserva a dimensão ética da administração pública, como também potencializa a construção de sistemas de governança capazes de responder a valores contemporâneos – a exemplo da transparência e da sustentabilidade – e de assegurar a equidade na ação pública (Demmke; Moilanen, 2011).

No âmbito das universidades públicas, a integridade tem sido abordada majoritariamente sob a perspectiva das práticas de pesquisa científica (Teelken, 2012; Almeida et al., 2016; Hauser, 2019; Nunes, 2019; Azzari; Silva; Chiarello, 2020; Olim; Carvalho; Campanella, 2023). Todavia, o fenômeno transcende a esfera científica, desempenhando papel vital na gestão administrativa de organizações com expressivo potencial para liderar pelo exemplo e influenciar a sociedade. Tal fato evidencia a importância de desenvolver mecanismos de integridade para qualificar as práticas de gestão das universidades e, assim, reforçar seu papel social (Leal; Ritt, 2020).

Ademais, a prerrogativa da autonomia universitária, aliada à imprecisão dos métodos de monitoramento, torna premente o desenvolvimento de estudos sobre a gestão da integridade nessas organizações. Embora a adesão a tais medidas seja crescente, é preciso identificar sua relação real com o alcance dos objetivos organizacionais, ampliando o conhecimento sobre os processos de institucionalização (Azzari; Silva; Chiarello, 2020; Barreto; Vieira, 2021).

Estudos anteriores analisaram a integridade em instituições de ensino superior brasileiras (David, 2022; Gesser et al., 2023; Chaves et al., 2024), mas estes focaram em

realidades locais sem propor mensurações do nível de institucionalização de iniciativas em panoramas amplos ou em análises binacionais. Além disso, no contexto português, as pesquisas concentram-se em temas afeitos, como a gestão de riscos (Rodrigues; Abreu; Fonseca, 2023) ou a auditoria (Ribeiro, 2016), mantendo o enfoque da integridade restrito à dimensão acadêmica (Almeida et al., 2016; Nunes, 2019; Olim; Carvalho; Campanella, 2023), em detrimento da perspectiva da gestão administrativa proposta nesta tese.

Vale apontar que as discussões sobre integridade pública têm recorrido a bases teóricas variadas, como a teoria de sistemas (Six; Lawton, 2013), a teoria de agência (Peiffer; Marquette, 2016) e a teoria institucional (Silva; Brunozi Júnior, 2021). Um dos diferenciais desta tese consiste em propor a integração da teoria institucional à teoria do valor público, viabilizando uma análise conjunta da institucionalização das práticas de integridade em universidades públicas brasileiras e portuguesas e de suas supostas associações aos resultados gerados para a sociedade.

Paralelamente, a literatura sobre valor público tem enfatizado temas como governança (Pinto-Ortiz et al., 2024) e *accountability* (Santos; Amaral; Silva, 2022). No entanto, foram identificados estudos dedicados à associação empírica entre integridade e valor público. Essa lacuna demanda especial atenção no âmbito universitário, marcado por restrições orçamentárias e pressões por maior eficiência e maior impacto social (Meyer, 2014). As razões expostas evidenciam o potencial de contribuição do estudo em diversos níveis.

1.3. Contribuições esperadas

Em termos teóricos, esta tese avança na delimitação do conceito de integridade pública ao debater suas dimensões e estabelecer fronteiras conceituais com temas correlatos, como transparência, *accountability*, gestão de riscos, ética e governança. Embora existam problematizações conceituais prévias (Huberts, 2018; Heywood; Kirby, 2020; Costa et al., 2022), este estudo preenche a lacuna de uma análise abrangente visando congregar as dimensões da integridade a partir da diferenciação sistemática de construtos entrelaçados.

No tocante ao valor público, a tese inova ao explorar sua articulação com a integridade pública, ampliando um debate tradicionalmente restrito a temas como governança e *accountability* (Santos; Amaral; Silva, 2022; Pinto-Ortiz et al., 2024). Ao posicionar a integridade como um processo potencialmente associado a condições organizacionais favoráveis à geração de valor público, o estudo propõe uma aproximação teórica ainda pouco explorada, contribuindo para a compreensão dessas possíveis relações.

No âmbito metodológico, a pesquisa fornece um referencial para a elaboração de modelos de avaliação da gestão da integridade e do valor público, a partir da definição de dimensões analíticas, da seleção de indicadores observáveis e da aplicação de técnicas de síntese estatística. O Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP) operacionaliza as diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre integridade pública, com base em indicadores derivados de evidências documentais institucionais.

De modo complementar, o referencial analítico de valor público inspira-se na literatura associada ao Triângulo Estratégico de Moore (1995, 2000), sendo adaptado ao contexto das universidades públicas por meio da seleção e da operacionalização de variáveis relacionadas às entregas educacionais e à capacidade operacional. A partir desses referenciais, a pesquisa propõe procedimentos replicáveis – tais como a construção de indicadores a partir de técnicas multivariadas – que permitem a comparabilidade entre o Brasil e Portugal, bem como sua adaptação a outros contextos nacionais.

A tese traz, em âmbito prático, subsídios para o fortalecimento da cultura de integridade e para o aprimoramento dos mecanismos de controle. Ao identificar padrões e assimetrias na institucionalização da integridade em universidades brasileiras e portuguesas, apresentam-se evidências para gestores e formuladores de políticas públicas, empenhados em fundamentar diagnósticos e otimizar a gestão administrativa, cumprindo a missão institucional das universidades.

Em um espectro social, e considerando a melhor compreensão dos conceitos aliados a possíveis melhorias na gestão da integridade e no valor público gerado pelas universidades, o estudo tem potencial para fomentar, ainda que indiretamente, a melhor utilização de recursos coletivos e a promoção da equidade no sistema educacional (Azzari; Silva; Chiarello, 2020). Dado que as universidades são fundamentais para a formação de capital humano e para a cidadania (Rodrigues; Abreu; Fonseca, 2023), o fortalecimento de sua integridade pública tende a se refletir na consolidação de valores democráticos e no desenvolvimento regional sustentável.

1.4. Organização da tese

A presente tese está estruturada em três artigos independentes e complementares que, além de dialogarem teoricamente, se articulam por meio de um encadeamento analítico e metodológico progressivo. A aludida interrelação – visualmente representada na Figura 1 – viabiliza o atendimento ao objetivo geral e aos objetivos específicos propostos.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa combina estratégias qualitativas e quantitativas. No primeiro artigo, recorre-se à revisão da literatura por conveniência para delimitação conceitual do construto de integridade pública. Busca-se, assim, contribuir para o debate conceitual sobre integridade pública, delimitando suas fronteiras analíticas e distinguindo-a de conceitos correlatos, de modo a pavimentar o percurso de interpretação do construto, necessário no estudo seguinte.

No segundo artigo, procede-se à investigação da uniformidade na implementação de iniciativas de integridade, visando a construção de um índice sintético para mensurar o nível de institucionalização dessas iniciativas no contexto analisado. Tal avaliação se ampara em análise documental de universidades brasileiras e portuguesas, a qual embasa a construção de um índice sintético de institucionalização da integridade (IGIP).

Por fim, no terceiro e último artigo, foram operacionalizadas dimensões empíricas do valor público gerado pelas universidades analisadas, com base em dados secundários. Essas dimensões foram submetidas a testes de associação com o índice construído no estudo anterior, visando identificar relações entre as principais temáticas da tese: integridade pública e valor público.




Figura 1 - Framework da proposta de estudo



Fonte: elaboração própria.

A Figura 2 resume o foco e os objetivos de cada artigo, bem como as bases teóricas, as abordagens metodológicas e as fontes de dados previstas para operacionalização.

Figura 2 - Estrutura da tese

| | |
|---|---|
|  <p>Conceito de Integridade pública</p> | <p>Artigo 1: Integridade Pública: (de)limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta Objetivo específico da tese: Investigar a que ideias os autores têm se referido, quando recorrem ao termo integridade, assim como elucidar em que pontos tal termo se conecta e se distancia de outros conceitos adjacentes. Abordagem metodológica: Revisão de literatura por conveniência, com a busca pela conceituação da integridade pública e por conceitos recorrentemente associados a ela.</p> |
|  <p>Quais ações as universidades públicas tem conduzido?</p> | <p>Artigo 2: Gestão da integridade pública em universidades brasileiras e portuguesas: uma análise da conformidade com diretrizes globais Objetivo específico da tese: Analisar a uniformidade na institucionalização das iniciativas de integridade nas universidades públicas brasileiras e portuguesas. Base teórica: Integridade pública e teoria institucional (isomorfismo coercitivo). Abordagem metodológica: Análise documental (categorização em escala Likert), e posterior aplicação de testes de Mann-Whitney e da ACP (criação do Índice de Gestão da Integridade Pública - IGIP). Fonte dos dados: Dados secundários coletados a partir de documentos institucionais disponibilizados nos portais oficiais (regulamentos de programas e planos, relatórios, PDI's, notícias, entre outros).</p> |
|  <p>Tais ações se associam ao valor público gerado?</p> | <p>Artigo 3: Para além da conformidade: gestão da integridade e dimensões de valor público em universidades brasileiras e portuguesas Objetivos específicos da tese: Identificar dimensões empíricas do valor público gerado por universidades públicas brasileiras e portuguesas, e avaliar sua associação com o nível de institucionalização da gestão da integridade pública dessas organizações. Base teórica: Integridade pública, teoria institucional e teoria do valor público. Abordagem metodológica: ACP e regressão linear múltipla. Fonte dos dados: Resultados do artigo 2 e dados disponibilizados em sites institucionais e em bases públicas de dados.</p> |

Fonte: elaboração própria.

REFERÊNCIAS

ACCADROLLI, M. C.; FRARE, A. B.; HORZ, V.; CRUZ, A. P. C. Construção do programa de *compliance* de uma IES pública: uma análise sob a ótica dos gestores. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 15, e2119, 2023. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v15i0.38659>.

ALMEIDA, F.; et al. Uma cultura de integridade para o Ensino Superior. ALMEIDA, F. et al. (eds.). **Fraude e plágio na universidade: a urgência de uma cultura de integridade no ensino superior**. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, p. 11-29, 2016. http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-1123-5_1.

AZZARI, B.; SILVA, A. S.; CHIARELLO, F. Ética e Integridade nas Instituições de Ensino Superior: a importância da implementação de programas de *compliance* nas universidades. **Revista de Direito Brasileira**, [S.l.], v. 26, n. 10, p. 457-470, 2020. <http://dx.doi.org/10.26668/Index-LawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252>.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. Os Programas de Integridade Pública no Brasil: Indicadores e Desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>.

BEHNKE, N.; MAESSCHALCK, J. Integrity systems at work – theoretical and empirical foundations, **Public Administration Quarterly**, v. 30, n. 3, 2016. <https://dnb.info/113011-9998/34>.

BERGUE, S. T. Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 4, p. 1-15, 2022. <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i4.13459>.

BHATTA, G. Post-NPM Themes. In: Public Sector Governance, Wellington: State Services Commission. **Working Paper**, n. 17, 2003.

BLANKENBERGER, B.; WILLIAMS, A. M. COVID and the impact on higher education: The essential role of integrity and accountability. **Administrative Theory & Praxis**, v. 42, n. 3, p. 404-423, 2020. <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1771907>.

BOVENS, M. Public accountability. In E. FERLIE; L. LYNN; C. POLLITT, **The Oxford handbook of public management** (p. 182-208). Oxford Academic, 2007.

CALDEIRA, M.; DUFLOTH, S. C. A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, *compliance* e anticorrupção. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, ed. esp., Rio de Janeiro, p. 675-688, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200140>.

CHAVES, L. N. A.; OLIVEIRA, M. A.; MEDEIROS, R. L. P.; MORAES, L. S. Proposta de aplicação de um *chatbot* para o aprimoramento do programa de integridade em uma universidade pública. **Peer Review**, [S. l.], v. 6, n. 5, p. 177-192, 2024. <https://doi.org/10.53660/PRW-1943-3615>.

COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; FERREIRA, J. C. S.; COSTA, L. R. Programas de integridade na administração pública: um estudo bibliométrico. **Revista Gestão e Secretariado - GeSec**, v. 13, n. 4, p. 2482-2498, 2022. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v-13i4.1484>.

DAVID, L. M. S. **Plano de integridade em instituição federal de ensino superior: avaliação da implementação da Universidade Federal do Cariri**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/51223>.

DEMMKE, C; AUTIONIEMI, J.; LENNER, F. Explaining the Popularity of Integrity Policies in Times of Critical Governance The Case of Conflicts of Interest Policies for Ministers in the EU-Member States. **Public Integrity**, v. 25, n. 1, p. 1-14, 2023. <https://doi.org/10.1080/109-99922.2021.1987056>.

DEMMKE, C.; MOILANEN, T. **Effectiveness of good governance and ethics in central administration: evaluating reform outcomes in the context of the financial crisis**. European Institute of Public Administration. 2011. https://www.eupan.eu/wpcontent/uploads/2019/05/2011_2_PL_Effectiveness_of_Good_Governance_and_Ethics_in_Central_Administrations.pdf.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, pp. 143-166, 1983. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1).

DIOGO, S.; BARBOSA, M. A. C.; CARVALHO, M. T. G. **Uma Perspectiva Comparativa Internacional sobre Governança e Gestão das Instituições de Ensino Superior - Portugal, Finlândia e Brasil**. [S.l.]: Palgrave Macmillan, Cham, 2018. p. 109-133. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15758-6_5.

FONSECA, A. Programa de Compliance ou Programa de Integridade, o que isso importa para o Direito brasileiro? **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, Brasília, v. 30, n. 1/2, p. 77-97, 2018. <https://core.ac.uk/download/pdf/211930794.pdf>.

GESSER, G. A.; CARDOSO, T. L.; CÁRIO, S. A. F.; MELO, P. A. Governança Universitária: Políticas e Práticas de Integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 26, n. 3, p. 441-484, 2023. <https://doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035>.

HAUSER, C. Reflecting on the Role of Universities in the Fight against Corruption. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 1, p. 4-13, 2019. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-09-2018-0080>.

HEYWOOD, P.; KIRBY, N. Public Integrity: From anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal. **Etica pubblica – Studi su legalità e partecipazione**. Advance online publication, 2020. <https://doi.org/10.1400/281574>.

HEYWOOD, P.; MARQUETTE, H.; PEIFFER, C.; ZÚÑIGA, N. **Integrity and integrity management in public life**. Nottingham, UK: University of Nottingham, 2017.

HOEKSTRA, A. **Integrity Management Infrastructure: Dutch Design**. Conference paper for the V International Conference: “National Anticorruption Strategies”. Organized by the Central Anticorruption Bureau, the Ministry of the Interior and the Civil Service: Warsaw, 2014.

HUBERTS, L. W. J. C. **The Integrity of Governance: what it is, what we know, what is done and where to go**. International Institute of Administrative Sciences. 217 p., 2014.

HUBERTS, L. W. J. C. Integrity: What it is and why it is important. **Public Integrity**, v. 20, p. 18-32, 2018. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>.

LEAL, R. G. Controle de Integridade e Administração Pública: sinergias necessárias. **Sequência (Florianópolis)**, n. 86, p. 148-169, 2020. <http://doi.org/10.5007/21777055.-2020v41n86p148>.

LEAL, R. G.; RITT, C. F. A necessidade de as empresas adotarem códigos de ética empresarial: compliance, como consequência da determinação da responsabilidade objetiva das empresas pela lei anticorrupção. **Revista Jurídica**, v. 3, n. 60, p. 126 – 153, 2020. <http://dx.doi.org/10.26668/revistajur.2316-753X.v3i60.4175>.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.4015>.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83. N. 2, p. 340-363, 1977. <https://doi.org/10.1086/226550>.

MEYER, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014. <https://silo.tips/download/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-para-a-teoria>.

MOORE, M. H. **Creating public value: Strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MOORE, M. H. Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 183-204, 2000. <https://markmoore.scholars.harvard.edu/publications/managing-value-organizational-strategy-profit-non-profit-and-governmental>.

NUNES, L. **Estratégias promotoras da integridade académica e científica**: Instituições de Ensino Superior em Portugal. 2019. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30021/1/Relatorio%20EPIC_25set2019.pdf.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**, 2017. <https://www.oecd.org/gov/ethics/-integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>.

OLIM, L. R. D.; CARVALHO, A. N. P.; CAMPANELLA, S. C. A importância da implementação de programas de compliance nas instituições de ensino superior. **J² - Jornal Jurídico**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 41-48, 2023. <https://doi.org/10.29073/j2.v6i2.775>.

OLIVEIRA, J. C.; CRUZ, M. V. G. Corrupção na educação superior pública? Estudo das Ifes de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 6, p. 1295-1311, 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220210100>.

PFEIFFER, C.; MARQUETTE, H. Theoretical (mis)understanding? Applying principal-agent and collective action theories to the problem of corruption in systemically corrupt countries. In: LAWTON, A.; VAN DER WAL, Z.; HUBERTS, L. (Eds.). **Ethics in Public Policy and Management**, London: Routledge, p. 109-125, 2016.

PINTO-ORTIZ, L.; MACHADO, D. P.; QUINTANA, A. C. Geração de valor público nas universidades federais brasileiras. **Revista Iberoamericana de Educación Superior**, v. XV, n. 43, p. 105-122, 2024. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2024.43.1330>.

RIBEIRO, A. C. S. **O papel da auditoria interna nas instituições públicas de ensino superior em Portugal continental - Universidades e Politécnicos**. Dissertação (Mestrado em Auditoria) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa - ISCAL, Instituto Politécnico de Lisboa, 157 p., 2016. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/-handle/10400.21/6565>.

ROCZANSKI, C.R.M.; TOMASI, M.; MELO, P.A. A governança pública na gestão universitária no Brasil e em Portugal: evolução e desafios. In: **Anais Da Conferência Forges**, Lisboa, 2018.

RODRIGUES, J. S.; ABREU, R.; FONSECA, C. Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas. **RASI, Volta Redonda/RJ**, v. 9, n. 1, p. 25-40, 2023. <https://doi.org/10.20401/rasi.9.1.688>.

ROSARIO, P. T.; RAMOS, P. R. B.; CAMARA, D. E. C. Governo das sociedades e compliance em Portugal: um esboço de sua delimitação histórico-normativa. **GALILEU - Revista de Direito e Economia**, v. XX, n. 2, p. 26-45, 2019. <http://doi.org/10.26619/2184-1845.XX.2.2>.

SANTOS, A. O.; AMARAL, H. F.; SILVA, W. A. C. Indicador de valor público e sua relação com a accountability. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 1, p. 1-14, 2022. <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i1.12345>.

SILVA, S. J. C.; BRUNOZI JÚNIOR, A. C. Lei Anticorrupção, Compliance e Isomorfismo: Responsabilização e Programas de Integridade nos Estados Brasileiros. **Revista Contabilidade e Controladoria – RC&C**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 95-112, 2021. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v13i2.79033>.

SIX, F.; LAWTON, A. Towards a theory of integrity systems: a configurational approach. **International Review of Administrative Sciences**, v. 79, n. 4, p. 639-658, 2013. <https://doi.org/10.1177/0020852313501124>.

STEDEN, R. Blind Spots in Public Ethics and Integrity Research: What Public Administration Scholars Can Learn from Aristotle. **Public Integrity**, v. 22, n. 3, p. 236-244, 2020. <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1714412>.

TEELKEN, C. Compliance or pragmatism: how do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries. **Studies in Higher Education**, v. 37, n. 3, p. 271-290, 2012. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2010.511171>.

CAPÍTULO II

ARTIGO 1 – INTEGRIDADE PÚBLICA: (DE)LIMITAÇÕES CONCEITUAIS E CAMINHOS PARA UMA AGENDA ROBUSTA

Resumo

A integridade pública tem percorrido um caminho amplamente pavimentado por legislações e recomendações. Entretanto, no âmbito do campo de estudo, é apontada ora como sinônimo de *compliance*, ora de anticorrupção, sendo frequentemente associada a temas como governança, ética, transparência, *accountability* e gestão de riscos. Mas o que é a integridade, afinal? Que relações cabe estabelecer entre esses conceitos e quais seriam suas fronteiras? Tais imprecisões, aliadas ao uso retórico do termo visando apenas à legitimação da gestão pública, podem causar o efeito oposto ao almejado pelo fenômeno. Assim, faz-se premente a ampliação do debate científico acerca do tema para que, em vez de receber o rótulo de panaceia, a integridade seja compreendida, gerida e avaliada em seus matizes. Afinal, seu potencial é imenso para – enquanto arranjo normativo de princípios e regras – gerar reflexos na gestão e na cultura organizacionais e, por conseguinte, no alcance do interesse público.

Palavras-chave: Integridade Pública, Ética, Transparência, Gestão de Riscos, Governança.

1. INTRODUÇÃO

Em uma nuance estritamente semântica, a integridade refere-se à “condição de inteiro, do que não foi alvo de diminuição; [...] característica do que não sofreu alteração, do que não foi quebrado nem atingido” (Ribeiro, s.d.). O termo pode ser considerado em diferentes contextos, a partir dos quais terá a si atribuídas distintas tipologias e definições, a exemplo das integridades pessoal, física, política, organizacional e pública – as discussões estabelecidas neste estudo estarão apoiadas nessa última.

Na esteira da Nova Governança Pública, a integridade tem sido globalmente abordada tanto na esfera normativa – em legislações e recomendações de diversos países – quanto na dimensão gerencial, uma vez que desponta em instrumentos e mecanismos de gestão pública. Sua existência ampara-se na aproximação das entidades públicas às boas práticas empresariais, bem como na busca pela modernização e aperfeiçoamento da gestão, diante de um contexto de globalização com consequentes mudanças políticas, econômicas e culturais (Costa et al., 2022; Vieira, 2023).

No meio científico, o fenômeno tem permeado o escopo de diversos estudos empíricos que buscam investigá-lo, majoritariamente, a partir da ótica do combate às violações de integridade – em especial, a corrupção – ou da implementação de políticas, programas e planos

de integridade, entre outros (Amorim; Oliveira, 2022; Barreto; Vieira, 2021; Coelho; Nepomuceno, 2019; Costa et al., 2022; Leal; Ritt, 2020; Silva et al., 2023). Todavia, a literatura aponta fragilidades na delimitação de conceitos como corrupção, *compliance* e integridade, evidenciando a necessidade de consistência no campo de estudo (Bergue, 2022; Heywood; Kirby, 2020; Huberts, 2014, 2018; Leal, 2020; Steden, 2020; Vieira; Barreto, 2019).

A integridade abrange diversas dimensões que relacionam aspectos teóricos e questões cotidianas, o que sublinha a amplitude do conceito e evidencia a necessidade de debates críticos que propiciem uma melhor compreensão da temática (Heywood; Kirby, 2020; Huberts, 2014). Perante a fraca delimitação conceitual, o fenômeno acaba sendo apontado ora como arranjo anticorrupção, ora como sinônimo de *compliance*, em um revezamento que pode representar um recurso argumentativo visando à legitimação ou mesmo para imprimir elegância e variação lexical ao texto e ao discurso.

Nesse sentido, há estudos que buscam distinguir a integridade pública da ausência de corrupção (Heywood; Kirby, 2020), assim como há autores que problematizam as divergências entre *compliance* e integridade (Costa et al., 2022; Huberts, 2018). Nada obstante, os próprios autores reforçam a importância de prosseguir com o debate para a melhor construção dos conceitos e a compreensão de suas interrelações. Ademais, não se identificou uma abordagem que congregasse tais discussões e incluísse, de modo abrangente, outras nuances – como a diferenciação de conceitos correlatos frequentemente associados ao fenômeno: governança, ética e moral, transparência, *accountability* e gestão de riscos.

Ante o exposto, o presente ensaio objetivou investigar, com base em revisão da literatura, a que ideias os autores têm se referido ao recorrer ao termo integridade, bem como elucidar em que pontos tal termo se conecta e se distancia de outros conceitos adjacentes. Para tanto, propõe-se uma abordagem de integridade pública que, delineada em um mapa conceitual, visa clarificar e interligar o aludido conjunto de conceitos.

O debate é crucial para padronizar a terminologia, fortalecendo a precisão e a robustez do campo de estudo. Assim, as discussões aqui estabelecidas representam um passo para a estabilização de uma abordagem que problematiza o conceito e fornece base teórica a investigadores da área dedicados a conduzir trabalhos empíricos. Em âmbito prático, os esforços despendidos tendem a contribuir para a consolidação da base legislativa, para aprimorar o foco das políticas públicas voltadas à integridade e, de modo geral, para uma tomada de decisão na esfera pública que priorize o interesse público, gerando reflexos na confiança da sociedade nas instituições do setor e, por conseguinte, na sua legitimidade (Heywood; Kirby, 2020; Huberts, 2018).

As discussões e inter-relações estabelecidas partiram de uma revisão da literatura por conveniência, aliada aos preceitos de análise propostos por Goertz (2006) para a delimitação de conceitos na área das Ciências Sociais e à ferramenta metodológica de mapas conceituais, com base em Novak e Cañas (2010). Em atenção às necessidades e ao contexto da pesquisa (Jesson et al., 2011), optou-se estrategicamente pela revisão por conveniência, sobretudo em função da variabilidade terminológica – que limitaria a abrangência e precisão de outros tipos de revisão com critérios menos flexíveis, os quais poderiam excluir fontes valiosas diante da diversidade de nuances e abordagens sobre o tema.

Dito isso, os esforços concentraram-se na seleção de fontes em português e inglês, com base na acessibilidade e relevância percebidas, utilizando os termos descritores: “integridade” ou “compliance” ou “corrupção” e “conceito”. A busca foi realizada nos portais Web of Science, Scopus e o Portal Spell, e retornou fontes que também indicaram autores seminais e contemporâneos por meio da observação da frequência das referências citadas. Assim, considerando os períodos de publicação e a qualidade e credibilidade dos periódicos, o *corpus* foi composto por artigos, livros, teses e dissertações.

A análise dos estudos esteve apoiada na identificação e síntese de padrões e temas recorrentes, bem como nas lacunas de pesquisa identificadas e nas direções para estudos futuros. Tal conteúdo inspirou a abordagem proposta para a integridade pública e embasou as discussões sobre seus contornos. Com suporte metodológico em Goertz (2006), procedeu-se à especificação de atributos essenciais caracterizadores do fenômeno, diferenciando o que está incluído e o que está excluído a partir da análise dos conceitos correlatos emergidos da revisão da literatura. As discussões foram, então, organizadas em um mapa conceitual (Novak; Cañas, 2010) delineado a partir dos temas centrais e da natureza de suas inter-relações, onde se buscou evidenciar as dinâmicas envolvidas em termos de áreas de conexão, além da relevância de cada conceito em relação à integridade pública.

A próxima seção apresenta discussões sobre o percurso conceitual e o uso do termo como sinônimo de anticorrupção e de *compliance*. Posteriormente, o foco desloca-se para as similaridades e diferenças conceituais entre a integridade e temas a ela afeitos. Por fim, apresenta-se uma perspectiva sobre a integridade enquanto caminho, além de possíveis rotas para a agenda de pesquisa, sucedidas pela seção de considerações finais.

2. A SUTILEZA DAS FRONTEIRAS CONCEITUAIS: (ANTI)CORRUPÇÃO, COMPLIANCE E INTEGRIDADE

Abordar a integridade pública demanda alusão à corrupção – junto à necessidade de combatê-la – e ao *compliance*, enquanto conceitos que primeiro ganharam notoriedade. Embora não se pretenda explorar a densa e volumosa literatura sobre ambos os temas, algumas minúcias do percurso histórico-conceitual são importantes para a identificação de suas nuances.

Observada desde os primórdios da humanidade, a corrupção é permeada por discussões filosóficas, históricas, políticas e econômicas que buscam identificar sua origem, causas e efeitos e que, ao longo do tempo, também conferem a seu conceito um caráter dinâmico e multifacetado (Araújo, 2020; Cordeiro, 2017). Entre as possíveis interpretações, destaca-se a de Cordeiro (2017, p. 76), para quem a corrupção possui raízes nas práticas sociais e deriva de normas socioculturais, as quais “nascem no seio de ações egoístas dos indivíduos que buscam seu próprio benefício em detrimento do bem comum”.

A despeito da complexa discussão sobre o que caracteriza uma ação como corrupção, tal fenômeno atinge o status de prática intolerável em suas mais diversas facetas, sendo combatido por meio de um plexo de medidas jurídicas ajustadas a cada realidade (Filgueiras, 2008). Nesse sentido, diversos mecanismos anticorrupção e medidas voltadas às boas práticas passam a ser incorporados à gestão do setor privado e, posteriormente, ao setor público – a mesma ordem seguida na implementação de tantas outras práticas administrativas (Sarcedo, 2015).

Aliada ao contexto histórico de mudança das sociedades, essa conjuntura acaba por escancarar a ocorrência do fenômeno em diferentes graus e intensidades que, associada a crises econômicas e escândalos no âmbito do setor público, enfraqueceram a confiança nas organizações e deram força a um movimento global voltado à conformidade, às boas práticas de gestão e ao combate da corrupção (Cordeiro, 2017; Leal; Ritt, 2020). Assim, no meio científico e na prática da gestão, o olhar atento à corrupção e aos seus efeitos é canalizado para o *compliance*. Coimbra e Manzi (2010, p. 2) conceituam *compliance* como o “dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao risco legal/regulatório”.

Inicialmente impulsionado pelo mercado financeiro norte-americano, o *compliance* também ganhou destaque nos meios privado e público e, assim como a corrupção, seu conceito não agrega consenso (Fonseca, 2018). Para fins deste estudo, ele é compreendido como diretriz ou “linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (Candeloro et al., 2012, p. 30).

Responsável por mitigar riscos e prevenir corrupção e fraude nas organizações, além de contribuir para o comprometimento dos membros organizacionais, o *compliance* – que não

possui tradução literal para o português – por vezes é denominado integridade (Coelho; Nepomuceno, 2019). Há, contudo, quem defenda que os termos apresentam diferenças sutis quanto ao enfoque. Para estes, o *compliance* representa um elemento da integridade e volta-se à conformidade estrita com leis e regras internas e externas, ao passo que a integridade vai além do que é imposto legalmente e reflete a qualidade dos padrões de conduta em uma cultura organizacional (Costa et al., 2022; Huberts, 2018; Leal, 2020).

Transcendendo o cumprimento de leis e regulamentos, a partir da adesão voluntária a um conjunto de valores e princípios éticos, o espectro da integridade pode ser considerado mais abrangente que o do *compliance* – o qual representa um de seus desdobramentos (Heywood; Kirby, 2020). Assim, compreendida como um importante valor (Huberts, 2008) ou como virtude (Steden, 2020), a integridade apoia-se no comportamento moralmente bom, não bastando a ausência de violações da integridade ou de “patologias” da boa governança (Heywood, 2015).

As “patologias” mencionadas por Heywood (2015) e denominadas violações da integridade por Huberts (2018), consistem em condutas que se enquadram na corrupção – como suborno e favoritismo –, bem como em outras que a extrapolam, como exposto na Tabela 1.

Tabela 1 - Tipos de violações da integridade

-
1. corrupção: suborno
 2. corrupção: favoritismo
 3. conflito de interesses (presentes, empregos etc.)
 4. fraude e roubo de recursos
 5. desperdício e abuso de recursos
 6. quebrar regras/uso indevido de poder (também para a organização)
 7. uso indevido e manipulação de informações
 8. tratamento indevido (intimidação, discriminação)
 9. má conduta no tempo privado
-

Fonte: Huberts (2018), tradução nossa.

Dessume-se, assim, que o fenômeno não se limita a uma agenda anticorrupção, possuindo um escopo que abrange contextos em que os riscos de más condutas e outras violações de integridade podem superar os de condutas corruptas.

Em termos conceituais, Heywood et al. (2017) relacionam a integridade a um comportamento alinhado a princípios éticos e morais. Em consonância, Huberts (2018) a aponta como um conjunto de valores e normas que orientam o comportamento ético de indivíduos e organizações. Já Vieira (2023, p. 3) define o fenômeno como “um bem comum, responsável por proteger o poder social confiado ao governo” e destaca a atuação da sociedade civil para a

proteção da integridade pública – ponto corroborado por Roberts (2024, p. 15), ao defender que esse conceito não deve se limitar à “má conduta por parte de funcionários de carreira e nomeados políticos”. Essas discussões refletem uma convergência para a importância de considerar a integridade como um ideal normativo que vai além da simples adesão a regras e regulamentos e, ao mesmo tempo, como um processo dinâmico e com múltiplos atores, que demanda um compromisso contínuo de todos os envolvidos com a atividade pública.

Apesar das definições apresentadas, a literatura assinala a existência de imprecisões no conceito da integridade e de temas relacionados que repercutem na sua apropriação (Bergue, 2022; Heywood; Kirby, 2020; Huberts, 2014; Six; Lawton, 2013; Steden, 2020). Aliada à inconsistência conceitual, a complexidade do fenômeno concede espaço a uma adesão retórica à agenda da temática. Como exposto por Heywood e Kirby (2020), a apropriação do termo ocorre a partir de uma série de iniciativas falhas de combate à corrupção e do intento de imprimir um sentido mais positivo, aceitável e livre de estigmas. Contudo, a mera repaginação da agenda anticorrupção tende a prejudicar a causa geral da boa governança e, em particular, as perspectivas de uma integridade pública verdadeiramente nova, autônoma e substantiva.

No tocante à gestão da integridade, faz-se necessário ampliar o escopo para além do combate à corrupção, tradicionalmente focado em mecanismos de controle e sanção, de modo que o foco estrito em medidas reativas incorpore estratégias preventivas e construtivas dedicadas à promoção de valores éticos na administração pública (Heywood; Kirby, 2020). Nesse sentido, Heywood (2012) destaca a existência de duas abordagens: uma baseada em valores e outra baseada na conformidade. Contudo, em pesquisa sobre o Reino Unido, ele aponta tensões existentes entre tais abordagens que coexistem de modo fragmentado na gestão da integridade pública britânica, originando o que ele denomina “colcha de retalhos”.

Já Six e Lawton (2013, p. 641) enfocam os sistemas de integridade que incluem “tanto os esforços de gestão da ética organizacional dentro da administração do governo, como os guardiões da integridade externos à administração [...] com poderes de supervisão e controle relativos a violações de integridade”. Nesse sentido, Roberts (2024) argumenta que a gestão pública deve integrar tanto o controle interno quanto o controle externo, visando uma cultura de integridade que assegure uma atuação baseada nos valores organizacionais e em conformidade com as normas.

No âmbito prático, instituições globais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) subsidiam a gestão pública, orientando a implementação de programas de integridade. As diretrizes perpassam as abordagens de valores e de conformidade, a exemplo da cooperação entre os envolvidos na atividade pública, da gestão de

peças baseada no mérito, da capacitação de lideranças, do engajamento e controle social e da ampla disseminação dos valores públicos. Têm-se como medidas concretas recomendadas: a criação de unidades voltadas à gestão da integridade; a oferta de treinamentos e capacitações; a elaboração e publicização de códigos de ética e conduta; a realização de auditorias; a disponibilização de canais de denúncia; a promoção de campanhas educativas; e a implementação de mecanismos de participação social, entre outros (OCDE, 2022).

Barreto e Vieira (2021) também apontam a necessidade de uma abordagem holística e integrada, que inclua mudanças estruturais nas práticas administrativas, sustentando a boa governança e promovendo a integridade pública, por meio de um ambiente que, além de inibir condutas corruptas e incentivar a conformidade normativa, também promova a internalização de valores éticos e o comportamento íntegro. A questão, contudo, é se a incorporação das aludidas estratégias e a implementação de iniciativas realmente suscitam um nível mais elevado de integridade.

Como expresso por Bergue (2022), o agir com integridade envolve uma dimensão valorativa que reflete na ética do comportamento. Assim, para além de informar e despertar o atendimento a normas estabelecidas, a internalização dos valores éticos deve abarcar o desenvolvimento da capacidade de reflexão e de julgamento aprofundados a partir da ponderação de valores morais – ou seja, o mesmo olhar íntegro pode levar a ações distintas a depender da circunstância e do contexto.

Além disso, as iniciativas voltadas a mudanças culturais por vezes se deparam com resistências internas, exigindo o compromisso contínuo das lideranças e o engajamento dos agentes públicos na promoção da integridade e no cumprimento da missão institucional (Bergue, 2022; Vieira; Barreto, 2019). Como destacado por Barreto e Vieira (2021), as iniciativas implementadas podem ser interpretadas, no próprio ambiente organizacional como meras formalidades ou imposições externas, que não geram benefícios a longo prazo.

Vale mencionar o alerta de Anechiarico e Jabob (1996, como citado em Bovens, 2007), de que a ênfase excessiva na integridade e no controle da corrupção pode causar uma disfunção em termos de rigidez, decorrente do excesso de formalidades e burocracias, prejudicando a eficiência e a eficácia das organizações públicas. Assim, a gestão pública tem diante de si um contexto repleto de percalços que desafia tanto os legisladores, gestores e implementadores de políticas quanto os próprios estudiosos da temática.

Por certo, considerar os termos corrupção, *compliance* e integridade como distintos é um primeiro passo para evitar vieses e suscitar precisão e unicidade ao campo de estudo e, noutra ponta, aos discursos, normativas e políticas públicas. Esse caminho também demanda

outro esforço: a identificação – ou reafirmação – de semelhanças e diferenças nos percursos conceituais do fenômeno e de temas correlatos.

3. CONVERGÊNCIAS E BIFURCAÇÕES DOS PERCURSOS CONCEITUAIS: INTEGRIDADE *VERSUS* GOVERNANÇA, ÉTICA E MORAL, TRANSPARÊNCIA, *ACCOUNTABILITY* E GESTÃO DE RISCOS

O processo de revisão de literatura evidenciou cinco temas associados à temática e, portanto, relevantes para o campo de estudo – vide Tabela 2. Tais inter-relações suscitaram as discussões adiante expostas, no intento de construir um modelo teórico que posicione a integridade em face desses temas com os quais ela converge ou bifurca.

Tabela 2 - Temas Associados à Integridade

| Tema | Conceito geral | Relação com a integridade apontada na literatura | Referências |
|-------------------------|---|--|--|
| Governança | “Processos interativos através dos quais a sociedade e a economia são orientadas para objetivos negociados coletivamente” (Ansell & Torfing, 2022, p. 4) | A integridade está contida na governança como um princípio básico | Amorim e Oliveira (2022), Huberts (2014, 2018) e Vieira e Barreto (2019) |
| Ética e moral | A ética é o “ramo da filosofia que se ocupa de questões envolvendo o exame das crenças e valores e seus fundamentos”, enquanto a moral se refere ao “arranjo de valores, normas e costumes que moldam o comportamento em um dado contexto” (Bergue, 2022, p. 5) | Podendo ser considerada um valor ético, a integridade envolve uma dimensão valorativa e corresponde ao comportamento moralmente bom | Amorim e Oliveira (2022), Bergue (2022), Heywood (2015), Huberts (2014, 2018) e Mainardes (2023) |
| Transparência | Divulgação aberta, acessível e clara de informações, processos e ações que, para além da prestação de contas, viabilize o entendimento e a avaliação das partes interessadas (Coelho & Nepomuceno, 2019; Ferreira & Romão, 2020) | A transparência é um vetor da integridade | Coelho e Nepomuceno (2019), Ferreira e Romão (2020), Fox (2007) e Heywood et al. (2017) |
| Accountability | “Relação social em que um ator sente a obrigação de explicar e justificar sua conduta para algum outro significativo” (Bovens, 2010, p. 184) | A <i>accountability</i> exerce um papel importante no fomento da integridade | Bovens (2007), Heywood e Kirby (2020) e Vieira (2023) |
| Gestão de riscos | “Conjunto de procedimentos por meio dos quais as organizações identificam, analisam, avaliam, tratam e monitoram os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos” (Vieira & Barreto, 2019, p. 12) | A gestão de riscos lida com os riscos para a integridade, visando reduzir a probabilidade de sua ocorrência e/ou minimizar seus impactos | Silva e Dias (2024) e Vieira e Barreto (2019) |

Fonte: elaboração própria.

Como expresso na Tabela 2, a governança é definida por Ansell e Torfing (2022, p. 4) como os “processos interativos através dos quais a sociedade e a economia são orientadas para objetivos negociados coletivamente”. Tal definição enfatiza a importância das interações entre diferentes atores sociais – incluindo, para além do Estado, os atores do setor privado e da sociedade civil – na formação de objetivos comuns e na atuação em redes para a coprodução de políticas públicas (Ansell; Torfing, 2022; Caldeira et al., 2022).

Huberts (2018, p. 18) defende a integridade como um “conceito crucial para a compreensão da governança”. Assim, contido na governança (Vieira; Barreto, 2019), o fenômeno concentra-se nas ações e na qualidade ética das interações entre os atores envolvidos com a atividade pública (Amorim; Oliveira, 2022). Huberts (2014) ainda destaca a integridade como uma qualidade moral, que pode diferir de outras qualidades de governança – o que a enquadraria no escopo da boa governança ou de critérios de qualidade de governança.

Em perspectiva crítica à boa governança, Grindle (2017) aponta a transposição do foco nas instituições e processos que estão no cerne do conceito de governança para os pontos finais de desempenho, com pouca compreensão acerca do caminho – do qual a integridade pública faz parte – para se alcançarem os resultados almejados. A seu turno, Pollitt e Hupe (2011) enquadram a governança no que denominam “conceitos mágicos”, os quais possuem alto grau de abstração, sentido positivo e grande apelo normativo, sendo recorrentemente usados de modo superficial e sem claro entendimento dos processos subjacentes. Os autores ainda incluem a transparência e as redes nessa categoria na qual, defende-se, também cabe a integridade.

No contexto brasileiro, a literatura problematiza a importação acrítica de conceitos e políticas internacionais, que nem sempre se ajustam à realidade do País (Rodrigues; Pacheco, 2024). Em complemento, Caldeira et al. (2022) e Grin (2023) destacam uma compreensão limitada do conceito de governança pública no Brasil, que desconsidera os arranjos colaborativos entre o Estado e outros atores sociais, além do papel que deveria ser desempenhado na sociedade – notadamente envolvendo questões atinentes às pautas ambientais, de direitos humanos, entre outras. Similarmente, a integridade pública e sua gestão reclamam atenção quanto a suas especificidades contextuais que, como exposto por Huberts (2018), podem ser elucidativas.

A menção à integridade como qualidade moral (Huberts, 2014), comportamento moralmente bom (Heywood, 2015) e qualidade ética das interações (Amorim; Oliveira, 2022) desvela a necessidade de abordar as distinções entre ética, moral e integridade. Isso posto,

assume-se a ética e a moral, respectivamente, como o “ramo da filosofia que se ocupa de questões envolvendo o exame das crenças e valores e seus fundamentos” e o “arranjo de valores, normas e costumes que moldam o comportamento em um dado contexto” (Bergue, 2022, p. 5).

Para o autor, a moral compõe um “quadro socialmente constituído”, que engloba parâmetros para o comportamento dos agentes públicos e que varia a depender do arranjo social. De outra parte, à ética cabe o papel de mediadora, no caso de conflito em arquiteturas morais coexistentes. A partir da perspectiva apresentada, este estudo compreende a moral incluída no escopo da ética, sendo essa última prevalecente em processos normativos – enquanto princípios e regras – que visem a integridade no comportamento humano.

Mainardes (2023) aponta que, embora distintos, os conceitos de ética e integridade têm relação entre si, sendo produtivo associá-los. Mais do que isso, defende-se que tal associação é imperativa, uma vez que a integridade não se dissocia da “ética do comportamento” presente tanto em regulamentos organizacionais, como o código de ética, quanto como princípio balizador da conduta do agente público. Como aludido por Huberts (2018), a ética da governança e a teoria da ética abrangem todos os aspectos da integridade, incluindo desde a ética do conteúdo da política e das ações até os resultados entregues à sociedade.

No bojo conceitual da integridade pública, há também espaço para a transparência, que se refere à divulgação aberta, acessível e clara de informações, processos e ações que, para além da prestação de contas, viabilize o entendimento e a avaliação das partes interessadas (Coelho; Nepomuceno, 2019; Ferreira; Romão, 2020). Fox (2007) aponta duas categorias em que os mecanismos de transparência se enquadram: a divulgação ativa e o acesso orientado por demanda. Em complemento, o autor distingue dois tipos de transparência: a clara e a opaca – como os próprios nomes sugerem, uma é fidedigna e a outra, não.

Heywood et al. (2017, p. 32) destacam que a transparência é um dos atributos “mais frequentemente mencionados no que diz respeito ao combate à corrupção e à promoção da integridade”. Ferreira e Romão (2020) concordam ao sugerir que, ao prevenir a corrupção, a transparência representa um vetor crucial para a integridade pública. Logo, assume-se que o fenômeno pode ser percebido por meio da transparência – seja ativa ou orientada por demanda –, mediante a publicização das políticas, decisões e ações para escrutínio público. Outrossim, a promoção de uma transparência clara, que permita avaliações consistentes e estimule o controle social, demanda tanto capacitação técnica quanto alinhamento aos valores da integridade.

Outro conceito correlato, a *accountability* pode ser definida como uma “relação social em que um ator sente a obrigação de explicar e justificar sua conduta para algum outro significativo”, havendo possibilidade de debate e julgamento (Bovens, 2007, p. 184). Para o

autor, a *accountability* pública contribui para aumentar a integridade do governo, e ele supõe que ela age em duas frentes, dissuadindo os agentes públicos de condutas inadequadas e fornecendo informações que permitam rastrear tais condutas, quando ocorrerem.

Heywood e Kirby (2020) corroboram que a *accountability* fomenta um ambiente onde a integridade é praticada e que, ao tornar os agentes públicos responsáveis por seus atos, ela fortalece a confiança da população nas instituições. Para Vieira (2023), a *accountability* social também promove e protege a integridade pública a partir da ação coletiva, viabilizada por mecanismos de controle social que podem ser iniciados e apoiados pelo Estado – como orçamento participativo e conselhos gestores. Para além do controle, Bovens (2007) destaca que a *accountability* envolve prevenção mediante a produção, internalização e promoção de ajustes no arranjo normativo que, ao abarcar um espectro orientador, tende a evitar a reincidência das ações que geraram responsabilização, bem como o realinhamento da conduta de outros agentes em posições similares. Entende-se, assim, que a *accountability* exerce um importante papel no fomento da integridade nos dois âmbitos: educativo e de controle.

A gestão de riscos consiste no “conjunto de procedimentos por meio dos quais as organizações identificam, analisam, avaliam, tratam e monitoram os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos” (Vieira; Barreto, 2019, p. 12). Para Vieira e Barreto (2019) e Silva e Dias (2024), ela contribui no aprimoramento do desempenho, seja por meio da identificação de oportunidades, pela redução da probabilidade de ocorrência e/ou pela minimização do impacto dos riscos.

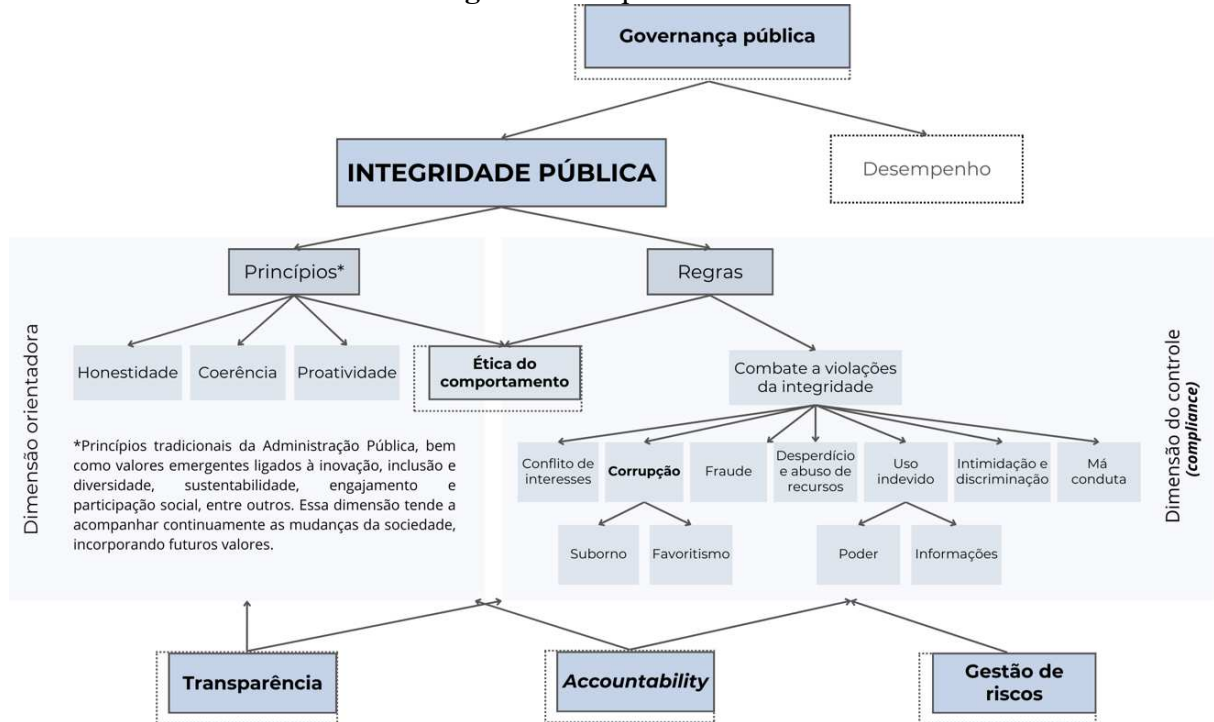
Classificados em categorias, os riscos podem ser de ordem: estratégica, operacional, reputacional, fiscal, orçamentária ou voltados à integridade e conformidade (Vieira; Barreto, 2019). Extrai-se do exposto que o ponto de interseção entre os dois temas é representado pelos riscos da categoria “integridade”. Assim, em estudos que pretendam focar a integridade de modo amplo, a gestão de riscos acabará sendo abordada, em algum nível.

4. INTEGRIDADE PÚBLICA COMO CAMINHO E POSSÍVEIS ROTAS NO HORIZONTE DE INVESTIGAÇÃO

Depreende-se do esforço para a delimitação das fronteiras conceituais, que os temas – marcados em negrito na Figura 1 – se interseccionam e, portanto, coexistem em uma proposta que se diga abrangente. Importa ressaltar que a organização conceitual apresentada no mapa se apoia na ótica do conceito-base deste estudo, notadamente na integridade pública. Tal fato

explica a inserção de conceitos mais amplos – como a ética (Huberts, 2014) – em posições acessórias. Para o estudo de outros conceitos ali constantes, a configuração variaria.

Figura 1 - Mapa conceitual



Fonte: elaboração própria.

Ante as discussões e demarcações estabelecidas, propõe-se que a integridade pública se consubstancia no alinhamento das ações dos atores envolvidos na atividade pública aos princípios e regras em vigor, mirando a realização dos interesses coletivos. Entre tais atores, consideram-se todos os agentes públicos, inclusive os particulares que, no processo de governança, atuam em colaboração com o Estado.

O fenômeno engloba desde a implementação de mecanismos de controle e fiscalização até a promoção de uma cultura de ética, transparência e responsabilidade dentro das instituições públicas, de modo a viabilizar a prevenção dos riscos, o combate às violações da integridade e a observância e conformidade com as leis e regulamentos. Essa abordagem busca destacar a importância do fenômeno enquanto processo, no qual o foco estrito em medidas de combate à corrupção ganha mais abrangência em termos normativos para promoção de condutas íntegras e para combate às demais violações da integridade.

Esmiuçando a perspectiva proposta, a governança pública emerge como “guarda-chuva” que engloba integridade e desempenho (Vieira; Barreto, 2019), tendo esse último menos relevo para a problematização que se estabelece – notadamente, mais focada na conduta dos agentes públicos. Cerne do modelo, a integridade pública desdobra-se em duas dimensões: uma

orientadora e educativa, que visa promover princípios institucionais como diretriz para a conduta; e outra de controle, voltada às normas positivadas para nortear, monitorar e avaliar o comportamento, gerando sanções quando pertinente. Cabe ressaltar que tais dimensões se inspiram, respectivamente, nas abordagens de valores e de conformidade apontadas na literatura e que o *compliance*, como exposto até então, se enquadra nessa segunda abordagem.

A dimensão orientadora visa informar, sensibilizar e capacitar os atores envolvidos para atuarem de acordo com os princípios em vigor, promovendo uma cultura de integridade (Heywood et al., 2017; OCDE, 2022). Esses últimos devem ser sólidos e estar consonantes com as diretrizes da administração pública – em lugar dos interesses individuais dos agentes públicos (Heywood, 2015). Assim, os princípios orientadores abarcam desde valores tradicionais até aqueles emergentes – entre eles, legalidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, honestidade, coerência e proatividade. Em um processo contínuo, essa dimensão acompanha as mudanças da sociedade e já tem incorporado a necessidade de inovação, de inclusão e diversidade, de sustentabilidade, de engajamento e participação social, assim como tende a incorporar futuros valores (Heywood et al., 2017).

De outra parte, a dimensão voltada ao controle precisa incluir estruturas institucionais robustas para garantir a integridade pública. Nesse sentido, a ampla tipificação das violações de integridade viabiliza a criação e implementação de regras específicas desenvolvidas para coibir e punir tanto a corrupção quanto os outros tipos de comportamento que, em variados graus, comprometem a integridade – a exemplo da fraude, dos conflitos de interesses, da intimidação e discriminação, e do uso indevido de poder e de informações (Huberts, 2018).

Cabe destacar, com base em Heywood et al. (2017), que as dimensões devem se reforçar mutuamente, sendo imprescindível o equilíbrio entre elas. Portanto, é preciso compreender o contexto e promover adaptações às iniciativas, investir em uma diversidade de ferramentas para ampliar o alcance das ações e estabelecer parcerias entre o governo e os cidadãos.

A inserção dos demais temas no mapa conceitual visou demonstrar que a ética do comportamento (Steden, 2020) perpassa e transcende tanto o âmbito das regras organizacionais – a exemplo do código de ética – quanto a dimensão principiológica que norteia a conduta do agente público. Já quanto à transparência, *accountability* e gestão de riscos, assume-se uma participação acessória, embora importante, desses temas. Os dois primeiros são considerados princípios balizadores do comportamento e, concomitantemente, são notados nos instrumentos normativos da gestão pública. Por fim, a gestão de riscos encontra-se relacionada ao âmbito do controle à medida em que integra as normas positivadas voltadas aos riscos para a integridade.

Em que pese o esforço para delimitar o conceito e suas inter-relações, sabe-se que o caminho que se apresenta não é facilmente percorrido. Afinal,

não basta um código de conduta para garantir integridade. É imperativo agir em conformidade, o que também não se reduz a um comportamento em estrita observância ao prescrito, pois a legalidade por si só não significa justiça da ação, necessariamente. E o que promove essa ação íntegra é o juízo ético, que pode transcender a conduta codificada. (Bergue, 2022, p. 10)

Mais uma vez, nota-se a importância de despertar o juízo ético do agente público, o que representa um grande desafio para a dimensão orientadora, principiológica e educativa.

Destaca-se o intuito de oferecer uma contribuição, além das já existentes, para esse debate que deve permanecer pungente em função do inatingido consenso (Heywood; Kirby, 2020; Huberts, 2018). Mas, vale dizer, os esforços científicos não se findam nesse ponto que, em contrário, evidencia uma gama de possibilidades para que o campo de estudo trilhe rumo a uma agenda robusta.

Os pesquisadores da área têm diante de si, além do próprio percalço de consolidar a definição da integridade pública, diversos outros desafios, que demandam cuidados e escolhas quanto à abordagem e ao enfoque a ser adotado para estudo do tema. Um deles consiste em ampliar o conceito e abordar o fenômeno no âmbito institucional, e não individual. Ainda que o enfoque dos estudos esteja no comportamento dos agentes, suas crenças e valores podem não coincidir com os padrões institucionalmente estabelecidos (Heywood; Kirby, 2020).

Uma linha de pesquisa emergente está ligada à consideração de outros atores – além dos servidores públicos – que estariam envolvidos com a integridade pública e da associação do fenômeno a mecanismos de controle social e ação coletiva (Vieira, 2023). A literatura também aponta a necessidade de investigar a tensão entre as abordagens de valores e de conformidade (Heywood, 2012; Roberts, 2024; Six; Lawton, 2013), identificando o equilíbrio de iniciativas que tornem o sistema de integridade pública eficaz (Six; Lawton, 2013).

Quanto à institucionalização das iniciativas voltadas à integridade, sua implementação, monitoramento e efetividade seguem demandando atenção, além de suas possíveis relações com o desempenho, a sustentabilidade e a geração de valor público, bem como com o nível de confiança da sociedade nas instituições públicas e os reflexos na legitimidade do setor (Heywood; Kirby, 2020; Huberts, 2018).

Há, ainda, um horizonte de investigação com espaço para o desenvolvimento de estudos que busquem identificar, em sua complexidade, a (in)existência de uma cultura voltada à

integridade pública. Nesse sentido, possíveis rotas para estudos teóricos e teórico-empíricos emanam de perguntas ainda não respondidas: Qual o papel da gestão pública na consolidação de culturas de integridade? Como avançar e promover essas culturas? Como engajar os servidores públicos no apoio da promoção à integridade e no cumprimento da missão institucional dos órgãos?

Todavia, os estudos que se dediquem à cultura devem ponderar sobre a janela temporal para que sejam notados os reflexos das iniciativas voltadas à promoção da integridade pública, bem como as repercussões de seus ajustes e rearranjos. Afinal, como destacado por Silva et al. (2023), algumas ações demandam décadas para surtirem efeito, e os instrumentos de avaliação precisam ser definidos visando identificar se os mecanismos implementados não foram efetivos ou se o prazo decorrido não foi suficiente.

Em que pese as atuais possibilidades extrapolarem as elencadas neste estudo e o contexto dinâmico poder apresentar novas, a superação dos desafios e a atenção aos cuidados apontados tendem a conduzir a agenda por rotas mais coerentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura sobre integridade pública aponta para a ausência de consistência conceitual, devido às inter-relações com temas a ela afeitos. Dito isso, partindo do pressuposto de que a ausência de consenso sobre termos amplamente debatidos em governos democráticos acarreta o risco de não se alcançar os avanços de que a democracia depende (Heywood; Kirby, 2020), este ensaio investigou, a partir de uma revisão da literatura, as ideias associadas ao termo integridade e como ele se relaciona com, ou difere de, conceitos adjacentes. Cabe destacar que não houve a pretensão de criar um conceito totalmente novo, mas sim de avançar na delimitação conceitual do fenômeno, demonstrando a importância do debate a partir do que já se tem e contribuindo para sua maior precisão analítica.

Conclui-se que a integridade pública é, por vezes, reduzida à pauta anticorrupção ou mesmo confundida com o *compliance*, além de ser frequentemente associada aos conceitos de governança, ética, transparência, *accountability* e gestão de riscos – com os quais ela realmente possui sobreposições, mas também distinções relevantes. Enquanto a anticorrupção foca o combate a práticas corruptas, a integridade abarca outros tipos de violações e más condutas, além da adesão a valores e princípios éticos que extrapolam o estrito cumprimento das normativas (*compliance*), evidenciando um escopo mais amplo e substantivo do fenômeno.

Quanto às interseções com outras práticas, identificou-se que a governança – que envolve a coordenação de políticas e estruturas organizacionais – tem, na integridade, um de seus elementos constitutivos. Já a ética e a moral oferecem uma base normativa para a integridade, que se manifesta em comportamentos consistentes com tais valores. A transparência e a *accountability* despontam como vetores da integridade, por meio da abertura e da responsabilização nas ações públicas. Já a gestão de riscos emerge na literatura como conceito associado à integridade em função da categoria de riscos a ela atrelados, que devem ser identificados e mitigados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em síntese, defende-se a compreensão da integridade pública como o alinhamento das ações dos atores envolvidos na atividade pública aos princípios e regras em vigor, mirando a realização dos interesses coletivos. Ressalta-se, ainda, que o fenômeno abarca tanto a implementação de mecanismos de controle quanto a promoção de uma cultura de ética e responsabilidade, visando prevenir riscos, combater violações e assegurar a conformidade com leis e regulamentos, sem se limitar a estes.

Indiscutivelmente refletido nas práticas dos programas de integridade, o fenômeno extrapola tais iniciativas ao representar um valor fundamental que envolve um compromisso profundo com princípios éticos e permeia todas as políticas e ações ligadas à atividade pública, congregando aspectos humanos além dos institucionais. A perspectiva defendida destaca a importância da integridade enquanto processo – metaforicamente, como caminho e não como destino –, que se materializa na cultura organizacional e, por conseguinte, influencia a governança pública e se associa à geração de valor público.

O presente estudo contribui para a literatura ao avançar na delimitação dos contornos conceituais da integridade pública, ao explicitar suas distinções em relação a construtos correlatos e ao propor uma abordagem que desloca o foco da conformidade normativa para uma perspectiva orientada por valores. Com isso, o estudo contribui para reduzir ambiguidades recorrentes na literatura e para qualificar o uso do conceito, favorecendo sua apropriação em investigações futuras e em práticas de gestão. O mapa conceitual proposto sistematiza essas distinções e oferece aos investigadores da área uma base analítica com potencial para embasar o desenho de instrumentos de coleta de dados e nortear análises empíricas.

Não obstante tais avanços, os achados deste artigo apresentam limites inerentes à sua natureza teórica. Ao concentrar-se na delimitação conceitual e na articulação entre construtos, o estudo não testa empiricamente as relações propostas, tampouco avalia sua manifestação em contextos organizacionais específicos. Ademais, embora proponha uma organização

sistemática dos conceitos, não esgota as possibilidades interpretativas do fenômeno, que permanece dinâmico e sensível a variações institucionais.

Tais limites, contudo, abrem espaço para uma agenda de pesquisa promissora. Destaca-se a necessidade de operacionalização empírica da integridade pública, por meio da construção de indicadores capazes de mensurar o nível de institucionalização em organizações públicas. Avança-se, também, para a investigação de suas possíveis associações com resultados organizacionais, especialmente no que se refere à geração de valor público. Adicionalmente, futuras pesquisas podem explorar a aplicação dessas abordagens em distintos tipos de organizações públicas – como agências reguladoras, hospitais públicos, universidades e órgãos da administração direta –, de modo a compreender como diferentes arranjos institucionais influenciam a incorporação da integridade às práticas organizacionais.

Importa repisar que o debate sobre tal conceituação em democracias recentes se faz importante por viabilizar a unicidade e a robustez do tema, com reflexos na base legislativa, na tomada de decisão no âmbito público – seja em nível macro ou micro – e, em outra ponta, na priorização do interesse público. Nesse sentido, há potenciais contributos de ordem prática, uma vez que a aludida delimitação tende a canalizar o foco da administração pública e dos gestores de organizações públicas para a integridade e suas dimensões, refinando os alicerces das políticas públicas relacionadas e evitando o conflito com outros temas que, embora relevantes, não a substituem.

REFERÊNCIAS

AMORIM, D. A.; OLIVEIRA, N. B. M. O princípio da integridade na governança pública brasileira: Uma revisão sistemática. **RAGC – Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 10, n. 43, p. 1-21, 2022. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/-article/view/2700>.

ANSELL, C.; TORFING, J. Introduction to the handbook on theories of governance. In C. ANSELL; J. TORFING, **Handbook on theories of governance** (p. 1-17). Edward Elgar, 2022.

ARAÚJO, W. P. N. **Compliance e contratação pública**. Dissertação de Mestrado em Direito, UAL, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2020. <https://repositorio.-ual.pt/bitstream/11144/5165/1/Dissertação%20Warney.pdf>.

BARRETO, R. T.; VIEIRA, J. B. Programas de integridade pública no Brasil: Indicadores e desafios. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. <https://doi.org/10.1590/167939512-0200069>.

BERGUE, S. T. Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 4, s.p., 2022. <https://periodicos.-ufv.br/apgs/article/view/13459>.

BOVENS, M. Public accountability. In E. FERLIE; L. LYNN; C. POLLITT, **The Oxford handbook of public management** (p. 182-208). Oxford Academic, 2007.

BOVENS, M. Two concepts of accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism. **West European Politics**, v. 33, n. 5, p. 946-967, 2010. <https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486119>.

CALDEIRA, D. M.; SECCHI, L.; FIRMINO, S. New development: Public governance in the discursivity of the Brazilian government – A reflection on conceptual reduction. **Public Money & Management**, v. 43, n. 2, p. 194-196, 2022. <https://doi.org/10.1080/09540962.-2022.2113630>.

CANDELORO, A. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. **Compliance 360º: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. Trevisan Editora Universitária, 2012.

COELHO, C. C. B. P.; NEPOMUCENO, A. M. Programas de integridade como instrumento de boa governança pública: O FCPA e o U. K. Bribery como normas inspiradoras. **Revista Juris Poiesis**, v. 22, n. 29, p. 65-83, 2019. <https://doi.org/10.5935/2448-0517.20190020>.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de compliance: Preservando a boa governança e a integridade das organizações**. Atlas, 2010.

CORDEIRO, C. P. B. S. A corrupção sob um prisma histórico-sociológico: Análise de suas principais causas e efeitos. **Revista Eletrônica Direito e Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 67-93, 2017. <https://revistas.cesmac.edu.br/dec/article/view/670>.

COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; FERREIRA, J. C. S.; COSTA, L. R. Programas de integridade na administração pública: Um estudo bibliométrico. **Revista Gestão e Secretariado-GeSec**, v. 13, n. 4, p. 2482-2498, 2022. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.-v13i4.1484>.

FERREIRA, A. P.; ROMÃO, A. L. Práticas de bom governo nas empresas do setor público em Portugal. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais: Avanços e desafios**, v. 4, s.n., p. 514-521, 2020. <https://doi.org/10.36367/ntqr.4.2020.514-521>.

FILGUEIRAS, F. **Corrupção, democracia e legitimidade**. UFMG, 2008.

FONSECA, A. Programa de *Compliance* ou Programa de Integridade, o que isso importa para o Direito brasileiro? **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, v. 30, n. 1/2, p. 77-97, 2018. <https://core.ac.uk/download/pdf/211930794.pdf>.

FOX, J. The uncertain relationship between transparency and accountability. **Development in Practice**, v. 17, n. 4/5, p. 663-671, 2007. <https://doi.org/10.1080/09614520701469955>.

GOERTZ, G. **Social science concepts: A user's guide**. Princeton University Press, 2006.

GRIN, E. Debate: The narrowness of the concept of governance adopted by the Brazilian government and the role of the court of accounts. **Public Money & Management**, v. 43, n. 6, p. 592-593, 2023. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2210386>.

GRINDLE, M. Good governance, R.I.P.: A critique and an alternative. **Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions**, v. 30, n. 1, p. 17-22, 2017. <https://doi.org/10.1111/gove.12223>.

HEYWOOD, P. Integrity management and the public service ethos in the UK: Patchwork quilt or threadbare blanket? **International Review of Administrative Sciences**, v. 78, n. 3, p. 474-493, 2012. <https://doi.org/10.1177/0020852312445172>.

HEYWOOD, P. Introduction: Scale and focus in the study of corruption. In P. HEYWOOD (Org.), **Routledge handbook of political corruption** (p. 1-23). Routledge, 2015.

HEYWOOD, P.; KIRBY, N. Public integrity: From anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal. **Etica pubblica – Studi su legalità e partecipazione**. Publicação on-line antecipada, 2020. <https://doi.org/10.1400/281574>.

HEYWOOD, P.; MARQUETTE, H.; PEIFFER, C.; ZÚÑIGA, N. **Integrity and integrity management in public life**. European Commission: ANTICORRP Project, 2017. <http://anticorrrp.eu/publications/integrity-and-integrity-management-in-public-life/>.

HUBERTS, L. **The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where to go**. International Institute of Administrative Sciences, 2014.

HUBERTS, L. Integrity: What it is and why it is important. **Public Integrity**, v. 20, n. 1, p. 18-32, 2018. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>.

JESSON, J.; MATHESON, L.; LACEY, F. M. **Doing your literature review: Traditional and systematic techniques**. SAGE Publications, 2011.

LEAL, R. G. Controle de integridade e administração pública: Sinergias necessárias. **Sequência**, n. 86, p. 148-169, 2020. <http://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v41n86p148>.

LEAL, R. G.; RITT, C. F. A necessidade de as empresas adotarem códigos de ética empresarial: *Compliance*, como consequência da determinação da responsabilidade objetiva das empresas pela lei anticorrupção. **Revista Jurídica**, v. 3, n. 60, p. 126-153, 2020. <http://dx.doi.org/10.26668/revistajur.2316-753X.v3i60.4175>.

MAINARDES, J. Ética, integridade e cultura de integridade: Reflexões a partir do contexto brasileiro. **Horizontes**, v. 41, n. 1, e023031, 2023. <https://doi.org/10.24933/horizontes.-v41i1.1624>.

NOVAK, J. D.; CAÑAS, A. J. A teoria subjacente aos mapas conceituais e como elaborá-los e usá-los. **Praxis Educativa**, v. 5, n. 1, p. 9-29, 2010. <https://doi.org/10.5212/praxeduc.v.-5i1.009029>.

- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Integridade Pública da OCDE**, 2022. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/-pt/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/db62f5a7-pt.pdf.
- POLLITT, C.; HUPE, P. Talking about government: The role of magic concepts. **Public Management Review**, v. 13, n. 5, p. 641-658, 2011. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532963>.
- RIBEIRO, D. Integridade. Em **DICIO, Dicionário online de português**. 7 Graus, s.p., s.d. <https://www.dicio.com.br/integridade/>.
- ROBERTS, R. The new public integrity management and the protection of the impartiality of bureaucratic decision-making. **Public Integrity**, s.n., p. 1-24, 2024. <https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2297118>.
- RODRIGUES, K. F.; PACHECO, C. E. R. New development: Assessing the influence of Brazil's public governance narrowness on the Brazilian Army. **Public Money & Management**, s.n., p. 1-5, 2024. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2365355>.
- SARCEDO, L. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica: Construção de um novo modelo de imputação, baseado na culpabilidade corporativa**. Tese de doutorado em Direito Penal, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2015.
- SILVA, H. J.; DIAS, R. A. O. *Compliance* e integridade na governança de projetos. **Revista Foco**, v. 17, n. 1, e4148, 2024. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n1-080>.
- SILVA, H. J.; RIBEIRO, J. S. A. N.; CORRÊA, F.; DUTRA, F. G. C.; SOUZA, A. D. Estado da arte sobre cultura da integridade, *compliance* e gestão do conhecimento. **Perspectivas Gestão & Conhecimento**, v. 13, n. esp., p. 130-145, 2023. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/-index.php/pgc/article/view/65560>.
- SIX, F.; LAWTON, A. Towards a theory of integrity systems: A configurational approach. **International Review of Administrative Sciences**, v. 79, n. 4, p. 639-658, 2013. <https://doi.org/10.1177/0020852313501124>.
- STEDEN, R. van. Blind spots in public ethics and integrity research: What public administration scholars can learn from Aristotle. **Public Integrity**, v. 22, n. 3, p. 236-244, 2020. <http://doi.org/10.1080/10999922.2020.1714412>.
- VIEIRA, J. B. How social accountability fosters public integrity: The role of public policy councils in curbing corruption. **Revista de Sociologia e Política**, v. 31, e017, 2023. <https://doi.org/10.1590/1678-98732331e017>.
- VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade** (Coleção Gestão Pública, Vol. 5). Ed. Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP), 2019.

APÊNDICE A - Obras consultadas através da Revisão de Literatura

| Obra | Autor(es) | Tipo/local de publicação | Quando |
|---|--|--|---------------|
| Corrupção, democracia e legitimidade. | FILGUEIRAS, F. | Livro - UFMG | 2008 |
| Manual de <i>compliance</i> : Preservando a boa governança e a integridade das organizações. | COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. | Editora Atlas | 2010 |
| Integrity management and the public service ethos in the UK: Patchwork quilt or threadbare blanket? | HEYWOOD, P. | International Review of Administrative Sciences | 2012 |
| Towards a theory of integrity systems: A configurational approach. | SIX, F.; LAWTON, A. | International Review of Administrative Sciences | 2013 |
| The integrity of governance: What it is, what we know, what is done and where to go | HUBERTS, L. | International Institute of Administrative Sciences | 2014 |
| Introduction: Scale and focus in the study of corruption | HEYWOOD, P. | Routledge handbook of political corruption | 2015 |
| A corrupção sob um prisma histórico-sociológico: análise de suas principais causas e efeitos | CORDEIRO, C. P. B. S. | Revista Eletrônica Direito e Conhecimento | 2017 |
| Integrity and integrity management in public life | HEYWOOD, P.; MARQUETTE, H.; PEIFFER, C.; ZÚÑIGA, N. | European Commission: ANTICORRP Project | 2017 |
| Integrity: What it is and why it is important. | HUBERTS, L. | Journal Public Integrity | 2018 |
| Programa de <i>Compliance</i> ou Programa de Integridade, o que isso importa para o Direito brasileiro? | FONSECA, A. | Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região | 2018 |
| Governança, gestão de riscos e integridade | VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. | Coleção Gestão Pública | 2019 |
| Programas de integridade como instrumento de boa governança pública: O FCPA e o U. K. Bribery como normas inspiradoras. | COELHO, C. C. B. P; NEPOMUCENO, A. M. | Revista Juris Poiesis | 2019 |

| Obra | Autor(es) | Tipo/local de publicação | Quando |
|--|---|---|---------------|
| Public integrity: From anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal | HEYWOOD, P.; KIRBY, N. | Etica pubblica – Studi su legalità e partecipazione | 2020 |
| <i>Compliance</i> e contratação pública | ARAÚJO, W. P. N. | Dissertação - Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal | 2020 |
| Controle de integridade e administração pública: sinergias necessárias | LEAL | Revista Sequência | 2020 |
| Programas de integridade pública no Brasil: Indicadores e desafios. | BARRETO, R. T.; VIEIRA, J. B. | Cadernos EBAPE.BR | 2021 |
| Programas de integridade na administração pública: um estudo bibliométrico | COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; FERREIRA, J. C. S.; COSTA, L. R. | Revista Gestão e Secretariado - GeSec | 2022 |
| O princípio da integridade na governança pública brasileira: Uma revisão sistemática. | AMORIM, D. A.; OLIVEIRA, N. B. M. | RAGC - Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade | 2022 |
| Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira | BERGUE, S. T. | Revista Administração Pública e Gestão Social | 2022 |
| Estado da arte sobre cultura da integridade, <i>compliance</i> e gestão do conhecimento. | SILVA, H. J.; RIBEIRO, J. S. A. N.; CORRÊA, F.; DUTRA, F. G. C.; SOUZA, A. D. DE. | Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento | 2023 |
| Ética, integridade e cultura de integridade: Reflexões a partir do contexto brasileiro. | MAINARDES, J. | Revista Horizontes | 2023 |
| How social accountability fosters public integrity: The role of public policy councils in curbing corruption | VIEIRA, J. B. | Revista de Sociologia e Política | 2023 |
| The new public integrity management and the protection of the impartiality of bureaucratic decision-making. | ROBERTS, R. | Journal Public Integrity | 2024 |

CAPÍTULO III

ARTIGO 2 – GESTÃO DA INTEGRIDADE PÚBLICA EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS: UMA ANÁLISE DA CONFORMIDADE COM DIRETRIZES GLOBAIS

Resumo

Este estudo investigou a gestão da integridade pública em universidades brasileiras e portuguesas, à luz das diretrizes da OCDE. De natureza descritiva e com abordagem documental, analisou-se uma amostra de 81 universidades públicas, utilizando estatísticas descritivas, o teste de Mann-Whitney e a análise de componentes principais (ACP), o que resultou no Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP). Os resultados indicam esforços nos dois países para institucionalizar práticas de integridade, embora com desafios: no Brasil, destaca-se a necessidade de fortalecer a capacitação e do monitoramento; em Portugal, a demanda por maior transparência e *accountability*. Houve diferença estatisticamente significativa na prestação de contas, em favor das universidades brasileiras. O IGIP revelou heterogeneidade entre as instituições, mas também a influência de pressões normativas globais. A pesquisa contribui para o campo de estudo ao propor um índice inédito e oferece subsídios para o aprimoramento da gestão da integridade no ensino superior.

Palavras-chave: Integridade Pública, Universidades Públicas, Gestão Universitária, Teoria Institucional.

1. INTRODUÇÃO

A integridade pública tem se consolidado como um valor essencial na gestão de organizações públicas, impulsionada por iniciativas de organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). No entanto, fatores contextuais podem limitar a implementação efetiva dessas iniciativas, reduzindo-as, por vezes, a discursos retóricos (Heywood; Kirby, 2020) – o que torna fundamental compreender o significado da integridade pública para, assim, avaliar e aprimorar sua gestão.

Este estudo entende a integridade pública como o alinhamento das ações dos atores envolvidos na atividade pública aos princípios e regras vigentes, visando à realização dos interesses coletivos (Amâncio; Faria; Biscaia, 2024). A gestão da integridade, por sua vez, envolve a implementação de políticas, programas e planos, além de mecanismos de responsabilização e de regulamentação ética, que visam prevenir violações da integridade e fortalecer a confiança da sociedade nas organizações públicas (Demmke; Autioniemi; Lenner, 2023; Heywood et al., 2017).

No contexto do ensino superior, a integridade é frequentemente associada ao combate a plágio e às fraudes em pesquisas científicas (Hauser, 2019; Teelken, 2012). No entanto, o fenômeno transcende essa esfera, visto que a autonomia das universidades, ao alicerçar a liberdade acadêmica e a inovação, acaba por exigir mecanismos internos robustos de controle, governança e integridade (Azzari; Silva; Chiarello, 2020; Meyer, 2014). Há, ainda, uma tendência entre os gestores das universidades de focar na produtividade e nos resultados (Diogo; Barbosa; Carvalho, 2018), o que pode ofuscar a integridade no planejamento organizacional.

Além disso, esse contexto está sujeito a violações de integridade, cujas consequências podem ser significativas para a imagem destas organizações – a exemplo dos casos de favoritismo em admissões, ocorridos nos Estados Unidos⁵, e de nepotismo e fraude, ocorridos em Bangladesh⁶. Nos cenários português e brasileiro, os respectivos casos de investigação sobre desvio de verbas iniciados em 2016 na Universidade de Trás-os-Montes⁷ e em 2017 na Universidade Federal de Santa Catarina⁸ destacam a importância de reforçar a integridade para além do âmbito acadêmico, alcançando também a gestão das universidades de ambos os países.

Dado que Portugal é país-membro da OCDE e o Brasil é um parceiro-chave⁹, ambos sujeitos às suas diretrizes, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: em que medida as universidades públicas brasileiras e portuguesas gerenciam a integridade com base nas recomendações da OCDE? Por meio de uma análise comparativa, buscou-se avaliar a uniformidade na institucionalização das iniciativas de integridade nas universidades públicas brasileiras e portuguesas, com base nas diretrizes sobre integridade pública da OCDE. Como produto dessa análise, foi desenvolvido o Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP), que mensura o atendimento às aludidas diretrizes e classifica as universidades brasileiras e portuguesas em uma escala classificatória.

⁵ Em 2009, funcionários da Universidade de Illinois mantinham uma lista de candidatos para receber tratamento preferencial no processo de admissões. Fonte: <https://www.nytimes.com/2009/08/07/education/07illinois.html>.

⁶ Ex-vice-reitor da Universidade de Chattogram foi acusado de nepotismo e fraude financeira. Em outros casos no país, a Universidade de Engenharia e Tecnologia de Rajshahi e a Universidade Médica Bangamata Sheikh Fazilatunnesa Mujib em Sylhet foram acusadas de lobby e conluio na nomeação de vice-reitores. Fonte: <https://en.somoynews.tv/news/2024-04-15/corruption-plagues-bangladesh-s-public-universities>.

⁷ Processo iniciado após denúncia de desvio de verbas na UTAD. Fonte: <https://www.mundolusiada.com.br/esquema-desvia-300-mil-euros-e-deixa-brasileiros-sem-diploma-em-portugal/>.

⁸ Foram iniciadas, em 2017, investigações sobre desvio de verbas na universidade. Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/auditoria-do-tcu-apontou-fraudes-de-r-3-milhoes-na-universidade-de-santa-catarina-e-nao-arquivou-o-caso-entenda/>.

⁹ Portugal manifesta, em 2018, sua adesão ao conteúdo da Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública em: https://www.cpc.tcontas.pt/documentos/recomendacoes_int/nota_recomendacao_OCDE.PDF. Já o Brasil, foi o primeiro país a se submeter a uma Avaliação de Integridade feita pela própria OCDE, no ano de 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde/arquivos/-avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>.

A literatura aponta a necessidade de parâmetros claros para a gestão da integridade, sem os quais cada órgão adotaria iniciativas conforme seus próprios critérios, o que poderia levar à aceitação de práticas diversas, nem sempre eficazes (Leal, 2020). Em contrapartida, programas de integridade bem desenvolvidos tendem a promover culturas organizacionais éticas e a reduzir violações (Hoekstra; Kaptein, 2021) – mas esse processo precisa considerar as realidades e especificidades contextuais das organizações (Rocha, 2018).

Com base na teoria institucional, particularmente nos preceitos de Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powell (1983), pressupõe-se que as universidades públicas lidam com dinâmicas institucionais, políticas e sociais que influenciam a gestão da integridade, levando a diferentes processos de institucionalização das diretrizes, mesmo quando essas diretrizes são comuns. Dito isto, a noção desses autores de isomorfismo coercitivo é útil para compreender as pressões exercidas pelas diretrizes internacionais – como as da OCDE – sobre essas organizações.

O diferencial deste estudo consiste na análise da gestão da integridade sob a ótica da administração das universidades públicas, ampliando a compreensão sobre o comprometimento destas organizações com parâmetros normativos globais. Tal enfoque mostra-se relevante em função do papel das universidades na formação dos cidadãos e no fortalecimento das democracias – sobretudo em países onde estas são recentes, como nos países lócus da pesquisa.

O estudo contribui para o campo teórico ao deslocar a integridade pública de uma abordagem predominantemente normativa para uma perspectiva analítica, propondo um modelo de avaliação da gestão da integridade pública baseado nas diretrizes da OCDE e, a partir dele, um índice replicável a outros contextos, além de viabilizar análises comparativas. Em termos práticos, os resultados revelam lacunas e oportunidades para o fortalecimento da integridade nas universidades brasileiras e portuguesas, oferecendo pistas para o aprimoramento das políticas existentes e, porventura, para a implementação de novas práticas. A pesquisa pode, ainda, servir de referência para outras organizações e cenários educacionais ao redor do globo.

De modo geral, os resultados indicam que práticas estruturadas, como a implementação das políticas de integridade, se destacam em relação às iniciativas culturais. Na comparação entre os países, foi detectada maior variabilidade na gestão da integridade pública das universidades brasileiras, em relação às portuguesas, o que potencialmente reflete as desigualdades regionais do país latino-americano. Observou-se, ainda, um destaque positivo no IGIP para as universidades brasileiras, especialmente no que diz respeito à prestação de contas – o que pode ser atribuído à pressão normativa e coercitiva mais intensas nesse contexto.

Em resumo, ainda que ambos os países tenham avançado na implementação de práticas de integridade, muitos desafios permanecem latentes para uma condução mais efetiva dessas práticas, que, considerando as disparidades regionais e as particularidades contextuais, afastam essas organizações da conformidade cerimonial ao promover a internalização da cultura de integridade pública.

Além desta introdução, o trabalho está estruturado em quatro seções adicionais: a primeira aborda a teoria institucional e a literatura sobre a gestão da integridade pública, com foco nas diretrizes da OCDE e no contexto das universidades brasileiras e portuguesas; a segunda detalha os procedimentos metodológicos adotados; a terceira apresenta os resultados e discussões; e a última traz as considerações finais ao estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Teoria institucional e gestão pública

A teoria institucional abrange crenças e regras que, positivadas ou não, se constroem socialmente e impactam a atuação das organizações (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983). No âmbito da gestão pública, essa teoria oferece uma perspectiva relevante para entender o processo de adoção de práticas e estruturas formalmente legitimadas pelas organizações desse setor (Meyer; Rowan, 1977).

Assume-se a organização pública como produto de instituições (Zucker, 1987) – as quais representam estruturas sociais constituídas por elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos (Scott, 2004). Tais estruturas compõem um sistema dinâmico que influencia as interações sociais de determinado ambiente e reflete na institucionalização de produtos, serviços, técnicas, políticas e programas – o que Meyer e Rowan (1977) denominam “regras racionalizadas”.

Apontada por Chaerki, Ribeiro e Ferreira (2020) como um processo social, a institucionalização propicia o surgimento de novas práticas organizacionais que, uma vez legitimadas, são assimiladas e disseminadas, adquirindo significado. A partir disso, determinadas ações passam a ser vistas como adequadas, em detrimento de outras consideradas inapropriadas para dado contexto, integrando-se ao comportamento organizacional (Zucker, 1987).

Dessa forma, as organizações públicas estão inseridas em ambientes diversos e mutáveis, os quais moldam suas estruturas e práticas, influenciando sobremaneira seus arranjos institucionais. Por essa lógica, organizações inseridas em contextos parecidos podem

compartilhar influências quanto às regras, normas e ideologias a serem institucionalizadas, conduzindo-as ao isomorfismo (DiMaggio; Powell, 1983) ou, dito de outro modo, a estruturas sociais semelhantes.

DiMaggio e Powell (1983) explicam que o isomorfismo institucional descreve como a resposta a pressões externas pode resultar em organizações com arranjos institucionais análogos. O tipo de pressão sofrida pode gerar três formas de isomorfismo: coercitivo, mimético ou normativo. O primeiro reflete pressões de ordem legal, enquanto o segundo decorre da imitação de práticas de outras organizações percebidas como bem-sucedidas ou legitimadas num dado contexto. Já o terceiro está relacionado à profissionalização, em que normas e práticas são estabelecidas por grupos ou redes de categorias profissionais (DiMaggio; Powell, 1983).

Importa dizer, com base em Scott (2004), que o processo de institucionalização busca a legitimidade organizacional, ou seja, a validação de uma organização por seu ambiente. Tal objetivo pode resultar, como exposto por Meyer e Rowan (1977), em uma adoção apenas formal das estruturas socialmente aceitas, sem a devida transformação que deveria precedê-la. Esse fenômeno é denominado “conformidade cerimonial” e leva a uma dissociação entre o que se deveria alcançar e o que, de fato, se alcança.

2.2. Gestão da integridade pública e diretrizes globais

Central no debate contemporâneo, a gestão da integridade pública busca promover a ética, a conformidade, a transparência, a responsividade e, por conseguinte, fortalecer a confiança social nas organizações públicas (Heywood; Kirby, 2020). Seu delineamento apoia-se em legislações internacionais, como o FCPA e o U.K. Bribery Act¹⁰, e em diretrizes globais, como as Recomendações da OCDE sobre Integridade Pública (OCDE, 2017).

Para a OCDE (2017, s.p.), a integridade pública é “fundamental para a construção de instituições fortes e resilientes que possam promover o crescimento econômico sustentável e o bem-estar social”. Interligada às perspectivas da Agenda 2030 e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, a integridade pública destaca iniciativas que previnem desvios de conduta e fomentam a boa governança, a transparência e a inclusão (Coelho; Nepomuceno, 2019).

¹⁰ Normas positivadas, respectivamente, dos EUA e do Reino Unido, apontadas na literatura como diplomas legais que serviram de modelo para edição do arcabouço normativo de corrupção de diversos países do globo (Coelho; Nepomuceno, 2019).

O primeiro eixo das recomendações da OCDE enfatiza a criação de sistemas abrangentes de integridade, com compromissos claros e estratégias para estabelecer padrões éticos de conduta (OCDE, 2017). Kolthoff, Erakovich e Lasthuizen (2010) destacam que a liderança ética é essencial para consolidar uma cultura de integridade e que, sem ela, os esforços podem se restringir ao formalismo.

Ainda em relação ao compromisso institucional, a OCDE reforça a importância de delimitar responsabilidades em todos os níveis do setor público, incluindo políticos e burocratas, para fortalecer os sistemas de integridade (OCDE, 2017). Huberts (2018) corrobora ao destacar que a participação ampla e a comunicação eficaz são fundamentais para engajar todos os servidores, e não apenas a alta administração.

Outro aspecto essencial é a definição de padrões elevados de conduta pública, diferenciando práticas aceitáveis das indesejáveis, a fim de prevenir a normalização de desvios (OCDE, 2017). Nesse sentido, Sunstein (2021) observa que, em contextos de má conduta difundida, as pessoas tendem a aceitar atos moralmente questionáveis como normais.

O segundo eixo das recomendações da OCDE consiste na promoção de uma cultura de integridade pública, que exige processos justos de admissão, treinamento contínuo e abertura a discussões e denúncias (OCDE, 2017). Assim, procedimentos adequados de recrutamento e capacitação se mostram essenciais para alinhar ações aos valores organizacionais (Huberts; van Montfort, 2019; Hoekstra; Kaptein, 2021). Ademais, a inclusão e o diálogo fortalecem a cooperação e o espírito crítico sobre questões de integridade (Heywood et al., 2017).

O terceiro e último eixo das recomendações foca na prestação de contas e inclui a gestão de riscos, a detecção, investigação e sanção de irregularidades, bem como a transparência e a participação social (OCDE, 2017). Como destacam Vieira e Barreto (2019), uma abordagem baseada em riscos permite alocar recursos de forma mais eficaz para áreas vulneráveis. Fonseca (2018) e Leal (2020), por sua vez, ressaltam a importância da fiscalização e responsabilização, mediante aplicação de sanções objetivas, onde o controle externo e as auditorias independentes desempenham um papel essencial no fortalecimento da gestão da integridade.

O envolvimento das partes interessadas – além dos servidores públicos – também é considerado crucial, ao proporcionar mecanismos para que os cidadãos contribuam para a supervisão e responsabilização da gestão pública (OCDE, 2017). Cabe à gestão incentivar a transparência e a prestação de contas, permitindo o envolvimento dos *stakeholders* nas etapas do processo e do ciclo político, aproximando-se do real alcance do interesse público (Barreto; Vieira, 2021; Silva et al., 2023).

A Figura 1 reúne os eixos, as dimensões e as diretrizes da OCDE sobre integridade pública, respeitando os agrupamentos que ela propõe.

Figura 1 - Eixos, dimensões e diretrizes da OCDE sobre integridade pública



Fonte: elaborada a partir das recomendações da OCDE (2017).

Embora as recomendações da OCDE orientem os países para a implementação de práticas robustas de integridade, o próprio órgão reconhece que a estratégia deve ser ajustada ao contexto de cada nação, considerando aspectos culturais e riscos específicos aos quais as organizações estão expostas (OCDE, 2017). Dessa forma, as dinâmicas que permeiam a gestão organizacional interferem, conformam e influenciam as práticas e processos sociais (Powell; DiMaggio, 1983), inculcando particularidades nos processos de implementação e gerando

resultados distintos, ainda que as organizações pertençam ao mesmo ramo e estejam submetidas às mesmas normativas.

No contexto específico das universidades, a integridade acadêmica e a ética nas práticas de pesquisa são amplamente debatidas (Teelken, 2012; Hauser, 2019; Azzari; Silva; Chiarello, 2020; Olim; Carvalho; Campanella, 2023), enquanto o contexto administrativo frequentemente recebe menos atenção (Heywood; Kirby, 2020; Silva; Dias, 2024). Interessa, assim, investigar se as universidades públicas – com seu grande papel social, autonomia administrativa e contribuição para o campo de conhecimento do qual se fala – vêm gerindo a integridade em atenção às diretrizes da OCDE.

2.2.1. Brasil e Portugal: normativas de integridade pública e gestão universitária

Operando em regimes democráticos e com similaridades históricas, culturais e estruturais, Brasil e Portugal compartilham um passado comum, cujo legado as influencia institucionalmente e reflete em seus sistemas de governança. De modo geral, tanto em Portugal quanto no Brasil, questões de ética, transparência e corrupção têm estado, ainda que em graus distintos, no debate público e na agenda política (Roczanski; Tomasi; Melo, 2018).

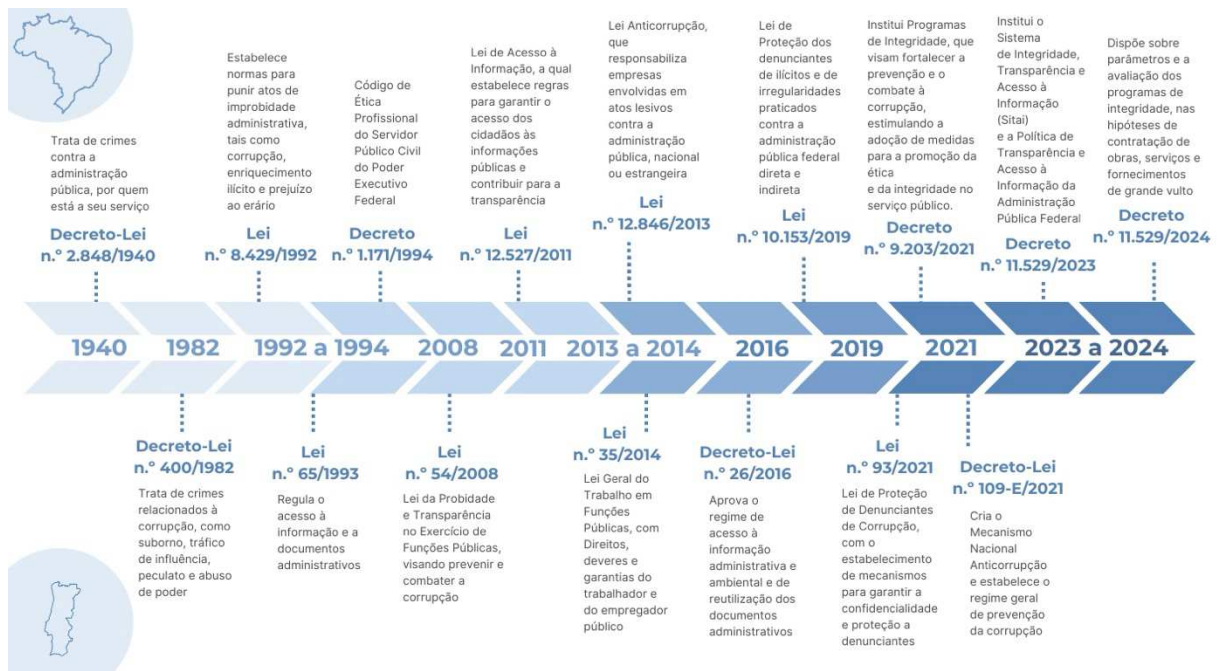
Em termos normativos, ambos os países possuem um arcabouço legal voltado ao combate à corrupção, à transparência e, de modo geral, à integridade no âmbito do serviço público – conforme ilustrado na Figura 2, elaborada a partir do levantamento de algumas regras positivadas. Os dois países contam ainda com outras iniciativas, como a ratificação da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, ocorrida no Brasil em 2006 pelo Decreto n.º 5.687 (Brasil, 2006) e em Portugal no ano de 2007 pelo Decreto-lei n.º 97/2007 (Portugal, 2007).

Conforme Araújo (2020), em Portugal foi criada uma estrutura que visa regulamentar e monitorar práticas de bom governo, como políticas de gestão de riscos, políticas anticorrupção, cultura de responsabilização e programas de cumprimento normativo. No Brasil, a literatura reforça que a temática passou a adquirir maior visibilidade a partir de ações de combate à corrupção, especialmente com a Lei n.º 12.846/2013 – Lei Anticorrupção (Silva; Melo; Sousa, 2016). Por meio do Decreto n.º 9.203/2017, a Controladoria-Geral da União (CGU) – órgão de controle interno ao qual as organizações públicas estão vinculadas – estabeleceu uma série de normativas relacionadas à implementação de Programas de Integridade.

Esse panorama evidencia o esforço da gestão pública de ambos os países em lidar com os desafios contemporâneos e aumentar a confiança pública em suas organizações, em uma conjuntura que, como apontado por Roczanski, Tomasi e Melo (2018), envolve e reflete em

seus sistemas educacionais. No âmbito das instituições de ensino superior (IES), a autonomia universitária impacta a atuação frente às constantes mudanças e contingências, como os impactos advindos de restrições orçamentárias, do desenvolvimento científico-tecnológico e da própria globalização (Azzari; Silva; Chiarello, 2020).

Figura 2 - Arcabouço legal brasileiro e português



Fonte: elaboração própria.

Tanto no Brasil quanto em Portugal, tais entidades são dotadas de personalidade jurídica e autonomia, estando vinculadas ao Estado instituidor. A Constituição da República Portuguesa já previa, em seu art. 76.º, que “as universidades gozam, nos termos da lei, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira, sem prejuízo de adequada avaliação da qualidade do ensino” (Portugal, 1976). De igual modo, a Lei Maior brasileira previu a autonomia universitária em seu art. 207: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial” (Brasil, 1988), inserindo-as em um contexto de flexibilização e descentralização (Souza; Silva, 2008).

Além das particularidades de sua natureza autônoma e do papel social dessas organizações (Meyer, 2014), as IES atendem a princípios modernos de flexibilidade, eficiência e relevância, contribuindo para a sociedade com qualificação da força de trabalho, conhecimento gerado e extensão universitária (Blankenberger, Williams, 2020). Diogo, Barbosa e Carvalho (2018) também abordam o contexto das universidades públicas, destacando

a tendência dessas organizações focarem em resultados, performance e produtividade – aspectos da Nova Gestão Pública (NPM).

Esse contexto pode levar os gestores a preterir a integridade no planejamento organizacional em nome do desempenho, ou até mesmo a optar por alternativas que configurem violações de integridade em prol de seus objetivos – o que tem motivado pesquisadores da área a explorar a integridade pública na gestão de IES brasileiras e portuguesas (Accadrolli et al., 2023; David, 2022; Gesser et al., 2023; Oliveira; Cruz, 2022; Rodrigues; Abreu; Fonseca, 2023).

Rodrigues, Abreu e Fonseca (2023) investigaram a gestão de riscos de corrupção e infrações conexas em IES portuguesas, identificando lacunas na identificação e tratamento de riscos, além de limitações na divulgação e no monitoramento dos planos de integridade. No Brasil, Oliveira e Cruz (2022) analisaram a corrupção em IES do estado de Minas Gerais, destacando canais de denúncia, mecanismos de controle e transparência como aliados no combate ao problema, mas identificando a baixa percepção sobre corrupção e o forte corporativismo como barreiras.

Accadrolli et al. (2023), David (2022) e Gesser et al. (2023) também exploraram a implementação de políticas de integridade em IES brasileiras, apontando apoio da alta administração, capacitação e monitoramento como pontos positivos, mas identificando fragilidades na comunicação e atualização das iniciativas. Além disso, David (2022) ressaltou a ausência de revisões nos planos de integridade, enquanto Gesser et al. (2023) criticaram a falta de participação na elaboração de programas e a ausência de códigos de ética e conduta, além de problemas nos canais de denúncia.

Com base na teoria institucional e diante da aparente heterogeneidade entre as universidades brasileiras e portuguesas quanto aos processos de implementação de práticas voltadas à integridade, pressupõe-se que os arranjos institucionais desenvolvidos nesses países sejam distintos. Nesse sentido, partindo dos três eixos das diretrizes da OCDE, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H₁: Há diferença entre as universidades públicas brasileiras e portuguesas quanto à gestão do sistema de integridade pública.

H₂: Há diferença entre as universidades públicas brasileiras e portuguesas quanto à gestão da cultura de integridade pública.

H₃: Há diferença entre as universidades públicas brasileiras e portuguesas quanto à prestação de contas.

Além da análise por eixo e por país, importa identificar se essas universidades têm, de modo geral, direcionado esforços para atender às diretrizes da OCDE, bem como identificar casos de destaque, positivos e negativos, que possam informar o campo de estudo e a gestão dessas entidades – é o que se pretende alcançar neste estudo, com apoio dos procedimentos metodológicos detalhados na próxima seção.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Caracterização da pesquisa e unidades de análise

De natureza exploratória, o presente estudo buscou investigar, com base nas recomendações da OCDE sobre integridade pública, como as universidades públicas brasileiras e portuguesas gerenciam a integridade.

O sistema de ensino superior em Portugal é organizado de forma binária, com a integração do ensino universitário e politécnico, e é ministrado em instituições públicas e privadas. Já no Brasil, a estrutura é mais diversa, com instituições de ensino superior públicas (federais, estaduais e municipais) e privadas (comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares). Além disso, as IES brasileiras são categorizadas em: universidades; centros universitários; faculdades e faculdades integradas; institutos e escolas superiores; e centros de educação tecnológica.

Visando maior homogeneidade na amostra, o estudo se concentrou em universidades públicas, especificamente 13 portuguesas e 68 brasileiras – cujos nomes estão listados em anexo, acompanhados de algumas características dessas instituições. Vale destacar que, embora em Portugal esse grupo seja composto por 14 universidades, a Universidade Aberta (UA) foi excluída da amostra, por ser exclusiva de ensino a distância. Já no Brasil, excluiu-se a Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) da amostra, em razão da fase de transição na qual ela se encontrava no período da coleta de dados – a UFNT foi desmembrada da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Destaca-se que, entre as universidades brasileiras, o foco estará nas federais, haja vista que elas têm uma estrutura administrativa e de governança mais próxima daquelas observadas nas universidades públicas portuguesas.

A seguir, são detalhados os procedimentos metodológicos empregados para coleta, tratamento e análise dos dados.

3.2. Pesquisa documental

Apontada por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) como instrumento metodológico que possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural, a pesquisa documental foi operacionalizada em três etapas: preparação do material; procedimentos de validação dos critérios; e análise documental.

Na etapa 1, foram selecionadas fontes elegíveis para a pesquisa, como documentos e outros conteúdos relacionados à gestão da integridade, publicados em sites e repositórios institucionais – desde que em formato digital e no gênero textual e/ou audiovisual. Especificamente, foram consultados¹¹ Planos de Desenvolvimento Institucional, Códigos de Ética e/ou de Conduta, Planos de Integridade, Planos de Gestão de Riscos e Infrações Conexas, Relatórios de Avaliação da Gestão, Relatórios da Auditoria Interna e Atos e Portarias disponíveis, além dos sites oficiais.

Na sequência, foram realizadas buscas nesses documentos utilizando as seguintes palavras-chave: “integridade”, “conformidade”, “*compliance*”, “corrupção”, “control” (controle e controle), “étic” (ética e ético), “denúncia”, “queixa”, “risco”, “transparência”, “*accountability*”, “responsabilização”, “governa” (governance, governação e governança), além de “processos”, “avalia” e “qualidade”. Esses termos permitiram expandir a tipologia de procedimentos das instituições.

Após a identificação dos termos, procedeu-se à leitura do contexto em que estavam inseridos, buscando verificar se, e em que medida, a universidade atendia às diretrizes da OCDE (OCDE, 2017). Cumpre esclarecer que a estrutura analítica adotada deriva diretamente das recomendações da OCDE – as quais, reforça-se, estão organizadas em três eixos, que se desdobram em treze dimensões e, por sua vez, em vinte e uma diretrizes.

Considerando o maior nível de detalhamento presente nas diretrizes, optou-se por adotá-las como variáveis primárias do estudo, enquanto as dimensões e os eixos foram preservados como níveis analíticos agregados, possibilitando testes complementares que examinam o comportamento dos dados em diferentes níveis de agrupamento. Assim, cada diretriz estipulada pela OCDE corresponde a uma variável do estudo – conforme apresentado na Tabela 1, onde também se explicitam as dimensões e os eixos aos quais essas variáveis se vinculam.

A partir da análise documental, as universidades foram classificadas em cada diretriz com pontuações que variam de 0 (nível mais baixo) a 3 (nível mais elevado). A opção por uma escala de quatro pontos fundamenta-se na observabilidade empírica e na confiabilidade da

¹¹ Os documentos consultados foram reunidos e organizados por pastas neste [link](#). A data de modificação dos arquivos corresponde às respectivas datas em que cada documento foi analisado.

codificação. Considerando a natureza dos dados, escalas menores comprometeriam sobremaneira a variabilidade dos resultados, ao passo que escalas mais extensas dificultariam a identificação de nuances suficientes para justificar as distinções entre os níveis intermediários. Assim, a adoção de quatro níveis buscou equilibrar sensibilidade analítica e consistência na atribuição das pontuações.

Tabela 1 - Diretrizes, dimensões e eixos da OCDE

| Diretrizes/Variáveis | Dimensões | Eixos | |
|--|-------------------------|--|-----------------------------|
| A.1.1. A gestão da integridade é formalizada em política, programa e/ou planos de integridade | A.1. Compromisso | Eixo A: Sistema de integridade pública | |
| A.1.2. Há órgão/setor/unidade específico voltado para a gestão da integridade | | | |
| A.1.3. Há informações sobre o envolvimento da alta direção | | | |
| A.2.1. Há instância colegiada com funções consultivas e de suporte à gestão da integridade | A.2. Responsabilidades | | |
| A.2.2. O órgão/setor/unidade participa no planejamento estratégico da universidade | | | |
| A.3.1. Há informações sobre previsão de monitoramento do programa de integridade | A.3. Estratégia | | |
| A.3.2. Há relatórios de avaliação referentes ao monitoramento do programa de integridade | | | |
| A.3.3. Há indícios de atualização do Programa e/ou Plano de Integridade | | | |
| A.4.1. Há código de conduta ou de ética disponível | A.4. Padrões de conduta | | |
| A.4.2. Há conteúdos referentes a campanhas de sensibilização atinente à integridade | | | |
| B.1.1. Há conteúdos disponíveis sobre ações que engajam a sociedade civil | B.1. Sociedade | Eixo B: Cultura de integridade pública | |
| B.2.1. Há informações sobre capacitação e treinamento na área de integridade para lideranças | B.2. Liderança | | |
| B.3.1. Há procedimento formalizado para recrutamento, seleção e promoção | B.3. Baseada em mérito | | |
| B.4.1. Há plano de ação prevendo ações de treinamento e desenvolvimento para o quadro de servidores da universidade, em competências ligadas à integridade | B.4. Capacitação | | |
| B.4.2. Há informações sobre treinamentos e capacitações realizados para os servidores, ligados à área de integridade | | | |
| B.5.1. Há disponibilização de regras e procedimentos claros para realização de denúncias | B.5. Abertura | | |
| B.5.2. Há reforço quanto à confidencialidade garantida no processo de denúncia | | | |
| B.5.3. Há informações sobre a disponibilização de canais alternativos de denúncia, como opção para a condução de investigações independentes | | | |
| C.1.1. Há um Plano de Gestão de Riscos | C.1. Gestão de Riscos | | Eixo C: Prestação de contas |
| C.1.2. Há análise, avaliação e gestão dos riscos especificamente relacionados à integridade | | | |
| C.2.1. Há informações disponíveis sobre processos de responsabilização | C.2. Conformidade | | |
| C.2.2. Há relatórios de auditoria disponíveis | | | |
| C.3.1. Há relatórios de prestação de contas disponíveis | C.3. Fiscalização | | |
| C.4.1. Há registros de pesquisas junto aos públicos da universidade, que forneçam subsídios para a gestão da integridade | C.4. Participação | | |

Fonte: elaborada a partir das diretrizes da OCDE (2017).

Em maiores detalhes, a classificação adotou os seguintes critérios: (a) 0, para ausência de indícios documentais – neste caso, assume-se tal ausência como inexistência da iniciativa; (b) 1, para indícios de algum nível de estruturação, como iniciativas em fase de implementação; (c) 2, para iniciativa recém-implementada, porém não consolidada – sem indícios de monitoramento ou avaliação; e (d) 3, para iniciativa implementada e consolidada, com evidências de monitoramento e avaliação.

Antes da análise documental, a etapa 2 envolveu, primeiramente, uma consulta a uma representante da Universidade do Porto (U. Porto), em Portugal, para esclarecer questões relacionadas à tipologia de documentos que abordam o assunto nas universidades portuguesas. Na sequência, procedeu-se à validação dos critérios e procedimentos de classificação, a partir de documentos selecionados nos portais da Universidade Federal de Viçosa (UFV), no Brasil, e da Universidade do Porto (U. Porto), em Portugal. Os achados dessa fase preliminar ajudaram a ajustar os critérios e procedimentos de classificação e, uma vez validadas as escolhas, a etapa 3 foi iniciada com a busca dos termos nos documentos das demais universidades.

O fluxograma da Figura 3 ilustra as etapas da pesquisa, destacando as ações correspondentes e evidenciando os esforços para garantir a confiabilidade e replicabilidade da pesquisa documental realizada. Ressalta-se que a coleta e análise dos dados documentais foram conduzidas sem o uso de ferramentas de inteligência artificial ou *softwares* automatizados de mineração ou classificação de dados.

Figura 3 - Operacionalização da pesquisa documental



Fonte: elaboração própria.

Os dados foram coletados entre maio e dezembro de 2024, consolidados em planilha eletrônica e tratados posteriormente no *software* Stata, na versão 14.0. Além das estatísticas descritivas para análise por diretriz, foram aplicados o teste de Mann-Whitney – visando

comparar os dois países quanto aos três eixos da OCDE – e a análise de componentes principais que, por meio da construção do Índice de Gestão da Integridade Pública, evidenciou a realidade de cada universidade.

3.3. Teste de Mann-Whitney

O teste de Mann-Whitney é um teste não paramétrico utilizado para verificar diferenças significativas entre amostras independentes (Fávero; Belfiore, 2017). Esse teste foi escolhido para comparar a gestão de integridade das universidades brasileiras e portuguesas em relação aos três eixos – A, B e C – onde estão agrupadas as diretrizes da OCDE.

A seleção da técnica considerou a natureza dos dados, ordinalmente escalonados, além do tamanho relativamente pequeno das amostras (Fávero; Belfiore, 2017). As hipóteses nulas do teste assumem que não existem diferenças “das distribuições” entre os dois países no que se refere aos eixos, enquanto as hipóteses alternativas (H_1 , H_2 e H_3) sugerem diferenças estatisticamente significativas entre as distribuições.

Para execução do teste, as variáveis foram organizadas em três grupos independentes, correspondentes às medianas para cada eixo – medA, medB e medC. Esses grupos foram analisados no *software* Stata, com a especificação por país, para avaliar se as diferenças observadas entre Brasil e Portugal são estatisticamente significativas. Os resultados do teste permitiram, com base no p-valor associado e adotando um nível de significância de 5%, a rejeição ou não das hipóteses nulas.

3.4. Análise de componentes principais (ACP)

A técnica estatística multivariada ACP foi adotada com o intuito de construir o Índice de Gestão da Integridade Pública. Considerando que as estatísticas descritivas contemplaram as diretrizes e os testes de Mann-Whitney permitiram explorar os eixos, esta etapa buscou consolidar as dimensões definidas pela OCDE em um índice que refletisse, de forma padronizada e objetiva, o esforço despendido pela administração das universidades para atender às recomendações.

Amplamente aplicado em contextos em que o objetivo é tornar a estrutura de dados mais clara a partir da redução de sua dimensionalidade, o procedimento detecta a combinação linear das variáveis que respondem pela máxima variação possível dos dados (Bartholomew, 2010). Como vantagem, o método suprime a multicolinearidade das questões observadas, transformando-as em um conjunto de variáveis não correlacionadas entre si – os chamados “componentes principais” (Hongyu; Sandanielo; Oliveira Junior, 2016).

Antes de realizar a ACP, foram excluídas as dimensões que não apresentaram oscilação – a saber, “mérito (B.3)” e “fiscalização (C.3)” – e, adicionalmente, foi aplicado o procedimento *z-scores*, a fim de garantir que os dados tivessem média 0 e desvio padrão 1. Embora as unidades de medida não apresentem diferenças em si, as variáveis com maior magnitude ainda poderiam influenciar os resultados (Fávero; Belfiore, 2017).

Para avaliar a adequação dos dados, foram realizados dois testes: o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. O primeiro indica a proporção da variância dos dados que pode ser explicada pelos componentes principais, com um valor mínimo recomendado de 0,6. Já o teste de Bartlett verifica a correlação entre os dados e deve apresentar um p-valor inferior a 0,05 para indicar que a ACP é apropriada (Hair et al., 2009).

Atendidos os requisitos para aplicação da ACP, adotou-se o critério de Kaiser para a retenção dos componentes principais, selecionando aqueles com autovalores superiores a 1, os quais explicam a maior parte da variação dos dados (Hongyu; Sandanielo; Oliveira Junior, 2016). Os componentes selecionados possibilitaram o cálculo do IGIP, que é uma síntese direta das variáveis observadas, ponderadas por suas contribuições para cada componente (Bartholomew, 2010).

Posteriormente, os escores de cada componente passaram por um processo de reclassificação, sendo transformados em valores positivos, variando entre 0 e 1, de modo que os valores negativos não influenciassem a magnitude do índice. A operacionalização desse processo foi realizada conforme a seguinte equação:

$$Comp_{x_r} = \frac{(Comp_x - Comp_{x_{\min.}})}{(Comp_{x_{\max.}} - Comp_{x_{\min.}})} \quad (1)$$

onde x representa o número do componente e $Comp_{x_{\min.}}$ e $Comp_{x_{\max.}}$ representam os mínimos e máximos valores observados para cada componente.

Na sequência, o Índice de Gestão da Integridade Pública foi gerado a partir da combinação ponderada dos componentes extraídos pela ACP, utilizando-se como pesos a proporção da variância explicada por cada um deles, de modo a sintetizar a contribuição relativa das dimensões identificadas empiricamente. Nesse processo, cada escore reclassificado foi multiplicado pelo seu respectivo peso – conforme proporção indicada pelos resultados da ACP – e a soma desses produtos foi dividida pela soma total dos pesos, vide equação 2:

$$IGIP_i = \frac{\sum(PComp_x \times Comp_{x_r})}{\sum PComp} \quad (2)$$

em que $Comp_r$ representa o escore do componente reclassificado, x segue representando o número do componente e $PComp$ representa a proporção dos componentes. Desse modo, para cada universidade i , o índice $IGIP_i$ é calculado de forma a refletir os diferentes pesos atribuídos aos componentes. Procedimentos semelhantes são adotados por Sabioni et al. (2016), que utilizam técnica de redução de dimensionalidade – no caso, a análise fatorial – para identificar formas de atuação cidadã nos municípios do estado de Minas Gerais, Brasil e, a partir dessas informações, constroem um índice para determinar os municípios mais ou menos favoráveis à participação social.

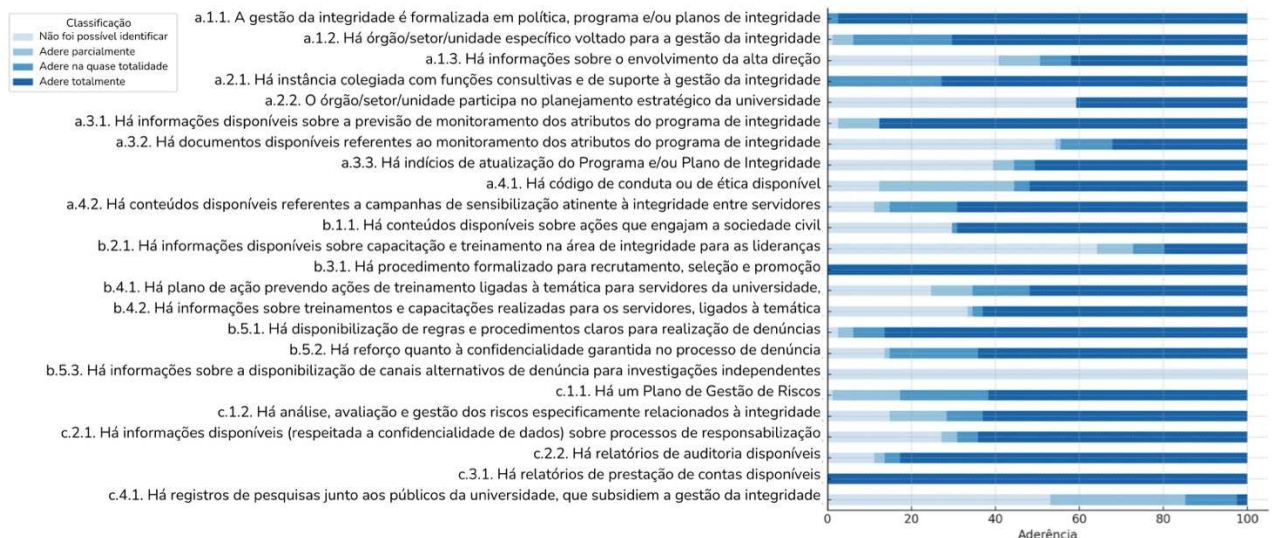
No que se refere aos resultados do IGIP, os valores mais altos dos escores indicam um maior esforço da universidade para atender às diretrizes sobre integridade pública da OCDE. Vale dizer que, por se tratar de um índice derivado da estrutura de covariação observada na amostra, o IGIP possui caráter relativo, sendo mais apropriado para comparações transversais do que para análises longitudinais diretas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Panorama geral de adesão às diretrizes da OCDE

A primeira etapa da análise forneceu uma visão geral da gestão da integridade nas universidades públicas brasileiras e portuguesas, revelando padrões nas práticas implementadas, como ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Adesão das universidades dos dois países às diretrizes da OCDE



Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados sugerem que as universidades se encontram em estágios avançados nos processos de recrutamento, seleção e promoção (b31), assim como na publicização de relatórios de auditoria (c22) e de avaliação da gestão (c31). Infere-se, com base em DiMaggio e Powell (1983), que esses resultados indicam alta adesão a práticas institucionalizadas, refletindo a influência de pressões de ordem legal/regulatória, que incentivam o esforço das universidades para atender a requisitos normativos amplamente aceitos. Nota-se, assim, um isomorfismo coercitivo refletido tanto nas recomendações da OCDE quanto nas normativas de integridade e mecanismos anticorrupção adotados nos dois países.

Os dados também indicam avanços na formalização de políticas de integridade (a11), adotadas por quase todas as universidades. O cenário, contudo, não é tão positivo quando se trata da efetiva implementação de tais políticas, especialmente nos aspectos de monitoramento dos resultados (a32) e de atualização da política/programa/plano (a33) – sendo que o monitoramento, vale ressaltar, não está previsto em todas as políticas formalizadas (a31). Esses resultados evidenciam deficiências na implementação das políticas de integridade, especialmente quanto às atualizações periódicas e à comunicação com os públicos. Tais lacunas podem ser explicadas pela falta de incentivos coercitivos para a atualização e a realização/publicização do monitoramento, resultando em implementação incompleta, como também apontado por Accadrolli et al. (2023), David (2022) e Gesser et al. (2023).

Muitas universidades criaram órgãos específicos e acessórios para a condução da gestão da integridade (a12 e a21, respectivamente), mas o envolvimento da alta direção (a13) e a participação no planejamento estratégico (a22) apresentam variações consideráveis. Essa variabilidade reflete uma adesão desigual e sugere que fatores contextuais – como recursos organizacionais, liderança e diferenças culturais – influenciam a adoção dessas práticas (Scott, 2004). O aludido cenário pode ser, entre outros fatores, reflexo do baixo investimento em capacitação de lideranças (b21). Assim, menos conscientes da importância do tema e de seu papel na consolidação da cultura de integridade (OCDE, 2017; Kolthoff, Erakovich, Lasthuizen, 2010), os líderes se envolvem aquém do necessário em muitas dessas organizações.

Os resultados foram modestamente positivos quanto à realização de ações para promover o engajamento da sociedade (b11), à oferta de capacitação para servidores (b42) e à promoção de ações de sensibilização (a42). Há, entretanto, uma expressiva margem para melhorias nessas iniciativas que, ao informar, sensibilizar e capacitar os atores das universidades, tendem a contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de integridade (Heywood et al., 2017; OCDE, 2017). Outro aspecto com potenciais reflexos na cultura de integridade, representando um gargalo para as universidades, é a realização/divulgação de

pesquisas organizacionais voltadas à identificação de percepções quanto a aspectos da integridade (c41). Além de informarem a gestão, essas pesquisas fomentam a inclusão e o diálogo, fortalecendo a cooperação e o espírito crítico sobre questões relacionadas ao tema (Heywood et al., 2017).

Em relação ao processo de denúncia, a transparência e a divulgação (b51) apresentaram resultados positivos. Todavia, o reforço quanto à garantia de confidencialidade (b52) obteve resultados ligeiramente inferiores, o que corrobora o exposto por Gesser et al. (2023), que também apontaram fragilidades na implementação de canais de denúncia, especialmente no âmbito da garantia de proteção dos denunciantes. Além disso, não foram identificadas informações sobre canais alternativos (b53), considerados cruciais por Fonseca (2018) e Leal (2020). Esses autores destacam que a responsabilização desempenha um papel importante no fortalecimento da gestão da integridade, devendo viabilizar a aplicação de sanções objetivas, com a atuação do controle externo e auditorias independentes.

Conforme Barreto e Vieira (2021), os canais de denúncias devem estar interligados aos processos de investigação para garantir a verificação dos fatos e a apuração das responsabilidades. Nesse sentido, observa-se que as universidades podem melhorar a transparência em relação às investigações, disponibilizando mais informações sobre a conclusão dos processos e as punições aplicadas (c21), sempre respeitando os critérios de confidencialidade.

Em síntese, a institucionalização de iniciativas relacionadas à integridade sinaliza maior facilidade das universidades em aderir a práticas fortemente regulamentadas, ao passo que elas enfrentam dificuldades em áreas mais dinâmicas ou que exigem maior engajamento interno. Esse panorama está em consonância com o pressuposto da teoria institucional de que as organizações públicas tendem a priorizar práticas que garantam legitimidade externa e conformidade normativa (DiMaggio; Powell, 1983; Meyer; Rowan, 1977).

Os resultados podem ainda ser interpretados como indícios de conformidade cerimonial (Meyer; Rowan, 1977), que limitaria o nível de maturidade da gestão da integridade. Contudo, conforme apontado em estudos anteriores (Accadrolli et al., 2023; David, 2022; Gesser et al., 2023), a adoção parcial ou desigual de certas práticas pode sinalizar apenas que a internalização das normas de integridade está ainda em processo de consolidação em muitas das universidades analisadas, demandando atenção por parte da gestão para a eficácia desse processo.

4.2. Brasil versus Portugal: análise comparativa por diretriz e por eixo

Considerando que as universidades analisadas pertencem a países distintos, procedeu-se a uma análise comparativa por variável – vide Tabela 1 – com o intuito de verificar como a implementação das diretrizes tem sido conduzida nos dois contextos.

Tabela 1 - Estatística descritiva

| Var | Geral | | | | Brasil | | | | Portugal | | | | |
|--------|-------|----------|------|-----|--------|----------|------|-----|----------|----------|------|-----|---|
| | Med | Desv Pad | Mín | Máx | Med | Desv Pad | Mín | Max | Med | Desv Pad | Mín | Máx | |
| Eixo A | a11 | 3 | 0,19 | 2 | 3 | 3 | 0,12 | 2 | 3 | 3 | 0,28 | 2 | 3 |
| | a12 | 3 | 0,64 | 0 | 3 | 3 | 0,62 | 0 | 3 | 3 | 0,78 | 1 | 3 |
| | a13 | 1 | 1,38 | 0 | 3 | 1,5 | 1,36 | 0 | 3 | 0 | 1,52 | 0 | 3 |
| | a21 | 3 | 0,45 | 2 | 3 | 3 | 0,34 | 2 | 3 | 2 | 0,00 | 2 | 2 |
| | a22 | 0 | 1,48 | 0 | 3 | 0 | 1,50 | 0 | 3 | 0 | 1,32 | 0 | 3 |
| | a31 | 3 | 0,74 | 0 | 3 | 3 | 0,67 | 0 | 3 | 3 | 1,05 | 0 | 3 |
| | a32 | 0 | 1,39 | 0 | 3 | 0 | 1,37 | 0 | 3 | 1 | 1,51 | 0 | 3 |
| | a33 | 3 | 1,43 | 0 | 3 | 2 | 1,45 | 0 | 3 | 3 | 1,32 | 0 | 3 |
| | a41 | 3 | 1,16 | 0 | 3 | 1 | 1,17 | 0 | 3 | 3 | 0,55 | 1 | 3 |
| | a42 | 3 | 0,99 | 0 | 3 | 3 | 0,92 | 0 | 3 | 3 | 1,29 | 0 | 3 |
| Eixo B | b11 | 3 | 1,37 | 0 | 3 | 3 | 1,27 | 0 | 3 | 0 | 1,52 | 0 | 3 |
| | b21 | 0 | 1,22 | 0 | 3 | 0 | 1,21 | 0 | 3 | 0 | 1,32 | 0 | 3 |
| | b31 | 3 | 0,00 | 3 | 3 | 3 | 0,00 | 3 | 3 | 3 | 0,00 | 3 | 3 |
| | b41 | 3 | 1,27 | 0 | 3 | 2 | 1,31 | 0 | 3 | 3 | 0,88 | 1 | 3 |
| | b42 | 3 | 1,41 | 0 | 3 | 3 | 1,40 | 0 | 3 | 3 | 1,49 | 0 | 3 |
| | b51 | 3 | 0,63 | 0 | 3 | 3 | 0,68 | 0 | 3 | 3 | 0,28 | 2 | 3 |
| | b52 | 3 | 1,04 | 0 | 3 | 3 | 1,10 | 0 | 3 | 3 | 0,28 | 2 | 3 |
| Eixo C | b53 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 |
| | c11 | 3 | 0,81 | 0 | 3 | 3 | 0,84 | 0 | 3 | 3 | 0,44 | 2 | 3 |
| | c12 | 3 | 1,16 | 0 | 3 | 3 | 1,22 | 0 | 3 | 3 | 0,44 | 2 | 3 |
| | c21 | 3 | 1,34 | 0 | 3 | 3 | 1,23 | 0 | 3 | 0 | 1,32 | 0 | 3 |
| | c22 | 3 | 0,99 | 0 | 3 | 3 | 0,62 | 0 | 3 | 0 | 1,49 | 0 | 3 |
| | c31 | 3 | 0,00 | 3 | 3 | 3 | 0,00 | 3 | 3 | 3 | 0,00 | 3 | 3 |
| | c41 | 0 | 0,80 | 0 | 3 | 1 | 0,80 | 0 | 3 | 0 | 0,55 | 0 | 2 |

Nota: Var: variável; Med: mediana; Desv Pad: desvio-padrão; Mín: mínimo; Máx: máximo.

Fonte: resultados da pesquisa.

Como exposto na seção anterior, há um esforço em ambos os países para criar arranjos institucionais de integridade. Porém, notam-se diferenças sutis no direcionamento desse esforço, uma vez que as universidades portuguesas mostram uma gestão de riscos mais consolidada (c11), com ênfase nos riscos para a integridade (c12), enquanto as brasileiras apresentam ligeiro destaque em aspectos de transparência e *accountability*, mediante a maior divulgação de relatórios de auditoria (c22) e de processos de responsabilização (c21).

Quanto à governança, as universidades brasileiras se destacam por apresentarem mais evidências de envolvimento dos órgãos/setores de integridade no planejamento estratégico (a22), além da existência de órgãos colegiados voltados ao tema (a21). Já em relação à ética, notam-se esforços nos dois países, mas as universidades portuguesas focam mais no

estabelecimento de padrões específicos de conduta (a41), ao passo que as brasileiras enfatizam a sensibilização e o direcionamento para o comportamento ético (a42, b11 e b42), por meio de uma abordagem de valores (Heywood, 2012).

Logo, constata-se que, embora com abordagens e ênfases distintas, tanto as universidades brasileiras quanto as portuguesas se dedicam ao cumprimento normativo e a aspectos voltados à dimensão do controle, além de buscar orientar o comportamento para incentivar o desenvolvimento da cultura de integridade.

Para complementar a análise, foi realizada uma comparação usando o teste de Mann-Whitney – vide resultados na Tabela 2 – para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois países em relação aos três eixos: Sistema de Integridade Pública, Cultura de Integridade Pública e Prestação de Contas. Para cada instituição, foi calculada a mediana das pontuações obtidas dentro de cada item, e o teste de Mann-Whitney foi aplicado sobre esses valores para cada eixo.

Tabela 2 - Resultados dos testes Mann-Whitney

| Hipóteses | P-valor | Resultado |
|---|----------------|---|
| H ₁ : Há diferença significativa entre as universidades públicas brasileiras e portuguesas quanto à gestão do sistema de integridade pública | 0,4695 | H ₁ rejeitada, ou seja, não há diferença significativa |
| H ₂ : Há diferença significativa entre as universidades públicas brasileiras e portuguesas quanto à gestão da cultura de integridade pública | 0,8713 | H ₂ rejeitada, ou seja, não há diferença significativa |
| H ₃ : Há diferença significativa entre as universidades públicas brasileiras e portuguesas quanto à prestação de contas | 0,0047 | H ₃ não rejeitada, ou seja, há diferença significativa |

Fonte: resultados da pesquisa.

O teste para o eixo A indica que não há diferença estatisticamente significativa (p-valor de 0,4695) entre as universidades dos dois países em relação ao sistema de integridade pública. A análise conjunta dessas diretrizes sugere um equilíbrio entre as universidades brasileiras e portuguesas na institucionalização de políticas e mecanismos formais de integridade – como políticas de integridade, órgãos específicos de gestão e códigos de conduta próprios. À luz da teoria institucional, pode-se inferir que os dois contextos estão sob forte influência de pressões normativas e regulatórias globais – inclusive de diretrizes, como as da OCDE – que, embora com diferenças sutis, acabam impulsionando a convergência das práticas nessas universidades (DiMaggio; Powell, 1983).

No eixo B, o resultado também não indica diferença estatisticamente significativa entre os dois países quanto à cultura de integridade pública (p-valor de 0,8713). Embora a cultura de

integridade seja uma dimensão mais difícil de institucionalizar do que os sistemas formais (Silva et al., 2023) e os resultados desse eixo variem por diretriz, pode-se inferir que as universidades analisadas estão em estágios semelhantes de desenvolvimento nesse aspecto.

Em contrapartida, o teste revela uma diferença estatisticamente significativa para o eixo C, com as instituições brasileiras apresentando pontuação superior em relação à prestação de contas. Esse resultado reforça que as universidades do Brasil possuem maior institucionalização de práticas relacionadas à transparência e à *accountability*. Tal cenário pode ser atribuído à pressão externa significativa que o país vem enfrentando nos últimos anos para implementar políticas de integridade e combater a corrupção – especialmente após a Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846/2013) e o Decreto n.º 9.203/2017. Esse movimento pode ter levado a um maior foco na adoção de práticas formais, por meio do isomorfismo coercitivo (DiMaggio; Powell, 1983), além de uma busca constante das organizações públicas por legitimação (Meyer; Rowan, 1977).

Cabe destacar que, mesmo nos eixos A e B, que não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, as universidades brasileiras apresentam um discreto destaque em relação às portuguesas. Além do já mencionado contexto coercitivo e das nuances culturais que envolvem o Brasil, o esforço para atender às diretrizes da OCDE pode ter alguma influência na pretensão do país parceiro de se tornar – assim como Portugal – um país-membro daquele organismo internacional.

Delineado o cenário geral quanto às diretrizes e aos quadros de cada país em termos de diretrizes e eixos, parte-se para a análise dos componentes criados pela ACP e para a visualização do panorama das universidades, possibilitada pela criação do IGIP.

4.3. Componentes principais e o Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP)

A análise de componentes principais (ACP) foi realizada para identificar padrões subjacentes nas variáveis relacionadas à gestão da integridade pública nas universidades da amostra, em avaliação apoiada nas diretrizes da OCDE. A viabilidade do método foi confirmada pelos testes de Bartlett e KMO, cujos resultados foram, respectivamente, 0,000 e 0,670.

Com autovalores de 2,635, 1,724, 1,283 e 1,025, os quatro componentes resultantes representam agrupamentos de variáveis com características comuns e explicam, juntos, 60,61% da variância total nos dados.

Tabela 3 - Resultado da análise de componentes principais

| Indicadores | Variáveis | Comp. 1 | Comp. 2 | Comp. 3 | Comp. 4 | Inexplicado |
|---------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| z_estrategia | a31, a32 e a33 | 0,4730 | | | | 0,3822 |
| z_lideranca | b21 | 0,3666 | | | | 0,4510 |
| z_capacitacao | b41 e b42 | 0,4385 | | | | 0,4840 |
| z_riscos | c11 e c12 | 0,4368 | | | | 0,2992 |
| z_sociedade | b11 | | 0,6070 | | | 0,2658 |
| z_conformidade | c21 e c22 | | 0,4471 | | | 0,3903 |
| z_participacao | c41 | | 0,4164 | | | 0,5657 |
| z_responsabilidades | a21 e a22 | | | 0,3833 | | 0,5507 |
| z_abertura | b51 e b52 | | | 0,6636 | | 0,3698 |
| z_compromisso | a11, a12 e a13 | | | | 0,4900 | 0,3814 |
| z_padroes | a41 e a42 | | | | 0,7142 | 0,1932 |

Nota: As variáveis estão agrupadas em construtos propostos pela própria OCDE e foram padronizadas. Com base em Hair et al. (2009), optou-se por considerar os resultados em módulos.

Fonte: resultados da pesquisa.

Como se observa na Tabela 3, o Componente 1 inclui os indicadores “estratégia”, “capacitação” dos servidores (incluindo a “liderança”) e gestão de “riscos”. Esse componente foi intitulado “Integridade, estratégia e riscos” e reflete o papel da gestão estratégica, com foco em processos contínuos de capacitação – envolvendo líderes e liderados –, de prevenção e mitigação de riscos e de avaliação das iniciativas implementadas (Hoekstra; Kaptein, 2021; Huberts, 2018; Kolthoff; Erakovich; Lasthuizen, 2010; Vieira; Barreto, 2019).

Representando elementos de conformidade e transparência e intitulado “Integridade, transparência, *accountability* e participação”, o Componente 2 agrupou variáveis relacionadas às ações para promover o engajamento da sociedade e da comunidade universitária, com foco na evidenciação da conformidade organizacional com normas e regulamentos. Como apontado pela OCDE (2017) e por Huberts (2018), a responsabilização e a prestação de contas, aliadas à participação social, fortalecem a confiança pública e a legitimidade das organizações do setor. Tais aspectos são essenciais à promoção de uma cultura de integridade (Fonseca, 2018) e podem representar um diferencial para garantir que as iniciativas sejam efetivamente implementadas – e não apenas formalizadas (Meyer; Rowan, 1977).

O Componente 3, denominado “Integridade, governança e cultura aberta”, abarca as “responsabilidades” institucionais e a “abertura” para denúncias. Como enfatiza a OCDE (2017), as responsabilidades dos níveis organizacionais no planejamento, liderança e implementação das iniciativas de integridade precisam estar bem definidas, incluindo mecanismos de cooperação horizontal e vertical. Esse arranjo tende a facilitar a participação ativa de todos os níveis hierárquicos, contribuindo para uma cultura aberta onde a temática seja discutida livremente, e os processos em casos de violação de integridade possam ser bem estruturados e publicizados – o que favorece um ambiente seguro para que as eventuais

irregularidades sejam denunciadas sem medo de retaliação (Heywood et al., 2017; Huberts, 2018; OCDE, 2017).

Por receber contribuições significativas dos construtos “compromisso” e “padrões”, o Componente 4 foi denominado “Integridade e ética”. Na essência, o componente está relacionado à formalização da gestão de integridade, com a implementação de políticas e estruturas específicas que incluam o envolvimento da liderança e promovam a ampla disseminação dos valores e padrões éticos (OCDE, 2017), prevenindo o que Sunstein (2021) chama de normalização de desvios.

Ainda que o objetivo não tenha sido validar dimensões e eixos estipulados pela OCDE (2017), cabe destacar que sua estrutura normativa não foi reproduzida nos componentes empíricos. Em contraponto à natureza prescritiva da divisão proposta pelo organismo internacional, a ACP identificou padrões de covariação entre as variáveis, permitindo revelar como os mecanismos de integridade se articulam no contexto das universidades analisadas. Nesse sentido, a reorganização das variáveis/diretrizes evidencia que os arranjos institucionais de integridade operam de forma interdependente, transcendendo as classificações normativas. Tal achado é coerente com a natureza sistêmica e integrada da integridade pública, na qual instrumentos formais, capacidades organizacionais e mecanismos de controle tendem a se reforçar mutuamente (Huberts, 2014; Heywood et al., 2017).

Em alinhamento com Amâncio, Faria e Biscaia (2024), os quatro componentes resultantes da ACP viabilizam uma discussão abrangente sobre a integridade ao englobar desde os processos de formalização das iniciativas e a condução da gestão estratégica – com mecanismos de governança, transparência, *accountability* e gestão de riscos – até a promoção e o fortalecimento da cultura de integridade, com a disseminação de valores e padrões éticos.

Para além da análise dos componentes principais, a ACP possibilitou a criação do Índice de Gestão da Integridade Pública das universidades brasileiras e portuguesas, conforme discutido na subseção adiante.

4.4. Universidades brasileiras e portuguesas e o IGIP

Variando entre 0 e 1, os valores do Índice de Gestão da Integridade Pública estão visualmente representados na Figura 5 e destacam a diversidade nas práticas de integridade pública entre as universidades analisadas. Conforme apontado na seção metodológica, esse índice foi calculado a partir da combinação ponderada dos componentes extraídos pela ACP, considerando a proporção de contribuição de cada um deles. Importa ressaltar que todas as

Esses resultados sinalizam desafios na institucionalização das práticas de integridade, com avanços mais notáveis no atendimento às normativas e determinações legais (a11, a31, b31 e c31) do que em iniciativas voltadas à promoção de uma cultura de integridade (a22, a32, b21, b42, c21, c41). Tal cenário apresenta pontos de atenção, como a idade dessas organizações, uma vez que as universidades com menores índices estão entre as mais novas de seus países, enquanto as que apresentam índices mais altos tendem a ser mais antigas do que aquelas.

Além disso, três das quatro últimas universidades brasileiras foram criadas após o desmembramento de outras universidades a partir dos anos 2000, ao passo que as duas últimas portuguesas estão localizadas em territórios insulares. Embora as observações anteriores possam indicar padrões, faz-se necessário um estudo mais aprofundado para verificar se tais constatações influenciam, de fato, os arranjos institucionais e identificar quais elementos podem estar interferindo nesse quadro.

As universidades portuguesas apresentam, em média, menor variação nas pontuações em relação às brasileiras que, apesar da maior variabilidade, se destacam nas faixas mais altas do índice. A variabilidade observada no solo brasileiro pode decorrer, entre outros fatores, das disparidades regionais no país. Em contraste, o território mais homogêneo de Portugal representa um cenário propício ao mimetismo (DiMaggio; Powell, 1983), podendo facilitar a implementação uniforme de políticas (Diogo; Barbosa; Carvalho, 2018).

Um aspecto importante a ser considerado na análise da gestão da integridade no Brasil é o fenômeno cultural que inclui a normalização das práticas informais (Rodrigues; Abreu; Fonseca, 2018). O “jeitinho brasileiro” pode estar influenciando as práticas de integridade nas universidades e criando um ambiente que dificulta a conformidade com os regulamentos. Tal argumento explicaria, em parte, as discrepâncias observadas entre as universidades com altos e baixos índices.

Por outro lado, foram universidades do país latino-americano que alcançaram as pontuações mais altas do índice. Esse fato pode ser atribuído ao esforço da equipe de gestão da integridade dessas organizações para lidar com as pressões coercitivas suscitadas tanto pelo fenômeno cultural mencionado quanto pelos escândalos de corrupção vivenciados no país (Silva; Melo; Sousa, 2016). Nesse sentido, as universidades que conseguem integrar formalmente práticas de integridade também podem estar lidando mais eficazmente com a superação dos comportamentos informais (DiMaggio; Powell, 1983).

Vale mencionar, conforme discutido por Diogo, Barbosa e Carvalho (2018), especificidades do contexto das universidades públicas que, ao incorporar nuances da Nova Gestão Pública (NPM), muitas vezes contam com equipes de gestão focadas em resultados,

performance e produtividade. Essa tendência pode resultar em uma priorização dos aspectos de desempenho em detrimento das questões relacionadas à integridade, especialmente diante de eventual acúmulo de funções e sobrecarga laboral das equipes.

Em consonância com os resultados da análise descritiva e do teste Mann-Whitney, os resultados da ACP podem ser interpretados como reflexos de pressões normativas e regulatórias, bem como da necessidade de garantir a legitimidade organizacional. Embora as universidades estejam formalizando suas práticas de integridade e se comprometendo com elas, ainda existem desafios relacionados ao envolvimento contínuo das lideranças, à atenção à integridade nas práticas cotidianas e à avaliação e adaptação constantes das políticas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar em que medida a gestão da integridade nas universidades públicas brasileiras e portuguesas tem sido conduzida em conformidade com as diretrizes sobre integridade pública da OCDE. Os resultados evidenciam o esforço realizado nos dois países para criar arranjos institucionais de integridade e, ao mesmo tempo, também sugerem a necessidade de ajustes na implementação dessas práticas. Para além desse diagnóstico, os achados permitem avançar na compreensão do fenômeno ao indicar que a institucionalização da integridade ocorre de forma heterogênea e condicionada a fatores contextuais, não se configurando como um processo linear ou uniforme entre as instituições analisadas.

Especificamente no contexto brasileiro, que apresenta maior variabilidade, as universidades precisam dedicar especial atenção à implementação de mecanismos de monitoramento – inclusive para a gestão de riscos –, à oferta de capacitação para lideranças e à promoção de maior engajamento da sociedade e da comunidade acadêmica. Já em solo português, embora a variabilidade seja um pouco menor, é necessário investir em aspectos de transparência e *accountability*, no envolvimento dos órgãos de integridade no planejamento estratégico e em mecanismos de sensibilização e direcionamento para o comportamento ético.

As análises comparativas por eixo indicaram que as práticas de prestação de contas (eixo C) diferem significativamente entre os dois países, com maior destaque para as universidades brasileiras, possivelmente devido a pressões regulatórias mais intensas. Já para os eixos relacionados ao sistema de integridade (eixo A) e à cultura de integridade (eixo B), os resultados não indicaram diferenças estatisticamente significativas, sugerindo certo equilíbrio entre os países no atendimento às diretrizes agrupadas nesses eixos. Esses resultados reforçam a

presença de pressões institucionais comuns e indicam a atuação de mecanismos de isomorfismo coercitivo, ao mesmo tempo em que evidenciam a existência de variações na forma como tais diretrizes são internalizadas em cada contexto nacional.

A análise de componentes principais (ACP) resultou no agrupamento das diretrizes em quatro componentes: Integridade, Estratégia e Riscos; Integridade, Transparência, *Accountability* e Participação; Integridade, Governança e Cultura Aberta; e Integridade e Ética. Juntos, esses componentes oferecem uma visão abrangente das práticas e desafios enfrentados pelas universidades na gestão da integridade pública, reunindo variáveis ligadas tanto a uma dimensão orientadora e educativa quanto a uma dimensão de conformidade e controle. Tal estrutura evidencia o caráter multifacetado da integridade pública, reforçando sua natureza simultaneamente normativa e valorativa.

Outro produto da ACP, o Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP) refletiu as disparidades regionais e institucionais, permitindo a identificação de universidades brasileiras que se destacam quanto à gestão da integridade – como a UFC, a UFPA e a UFLA – além de outras com lacunas significativas – como a UFCAT, a UNIFAP e a UFGD. Em Portugal, a UC, a U. Porto e a UM lideraram o *ranking*, enquanto a UAc, a UMa e a UTAD obtiveram os menores índices, reforçando a ideia de um sistema também heterogêneo, embora mais uniformizado em comparação com o Brasil. Esses achados indicam que, mesmo em contextos institucionais relativamente próximos, a institucionalização da integridade apresenta diferentes níveis de maturidade, o que reforça a importância de análises comparativas no campo.

Conclui-se que, embora haja avanços na institucionalização da integridade pública, desafios significativos ainda permanecem, especialmente no Brasil, onde as desigualdades regionais afetam a implementação das iniciativas. Esses achados reforçam a importância de políticas públicas que promovam a uniformidade das práticas de integridade e, ao mesmo tempo, considerem as singularidades e o caráter cultural de cada universidade nesse processo. O equilíbrio mencionado é, provavelmente, um diferencial para alcançar a efetividade na gestão da integridade e deve ser buscado por todas as universidades.

Os resultados apresentados têm o potencial de informar a gestão das universidades analisadas, oferecendo subsídios para a melhoria das práticas de integridade pública. Como índice inédito, o IGIP não apenas avalia a adesão às diretrizes da OCDE, mas também se configura como uma ferramenta analítica capaz de monitorar e comparar a implementação dessas práticas ao longo do tempo. No âmbito da literatura, o estudo contribui ao evidenciar, em uma perspectiva luso-brasileira, que a difusão de diretrizes globais não implica homogeneidade na sua implementação, reforçando a necessidade de considerar as

especificidades institucionais na análise da integridade pública. Ademais, ao propor um índice sintético baseado em evidências documentais, o estudo oferece um referencial metodológico passível de adaptação a outros contextos organizacionais e nacionais.

Quanto ao alcance dos achados, destaca-se que eles permitem identificar padrões diferenciados de institucionalização da integridade e sugerem a influencia de fatores contextuais e institucionais nesse processo, sem, contudo, estabelecer relações de causalidade ou generalizações para além do universo analisado. Trata-se, portanto, de evidências que contribuem para a compreensão do fenômeno, mas que devem ser interpretadas à luz das limitações do desenho de pesquisa adotado.

Como limitação do estudo, reconhece-se que os resultados estão condicionados ao que se encontra disponibilizado pelas universidades em seus portais oficiais e, portanto, há o risco de não ter sido possível capturar práticas informais ou iniciativas recém-implementadas e ainda não registradas publicamente. Embora a transparência, acessibilidade e tempestividade das informações sejam, por si mesmas, parte da gestão da integridade, a dependência desses dados pode levar a uma visão incompleta da realidade institucional. Além disso, a construção do índice, ainda que fundamentada em diretrizes reconhecidas internacionalmente, envolve decisões analíticas que podem influenciar os resultados obtidos.

Não obstante o panorama evidenciado, vale ressaltar que o alinhamento às diretrizes, por si só, não é suficiente para uma avaliação de efetividade prática. Faz-se importante questionar se as iniciativas dessas instituições, mesmo condizentes com diretrizes globais, estão realmente propiciando a internalização da cultura de integridade. Nesse sentido, pesquisas futuras podem avançar na triangulação de métodos, incorporando dados qualitativos – como entrevistas com gestores e servidores – para observar práticas não formalizadas e aprofundar o entendimento da dinâmica interna das organizações. Adicionalmente, abre-se espaço para investigações que explorem os fatores explicativos das diferenças observadas entre instituições e países, bem como para estudos futuros que analisem a associação entre a institucionalização da integridade e resultados organizacionais, como qualidade, reputação institucional e valor público gerado para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ACCADROLLI, M. C.; FRARE, A. B.; HORZ, V.; CRUZ, A. P. C. Construção do programa de *compliance* de uma IES pública: uma análise sob a ótica dos gestores. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 15, e2119, 2023. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v15i0.38659>.

AMÂNCIO, D. L. P.; FARIA, E. R. de; BISCAIA, R. Integridade Pública: (de)limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e90895, 2024. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.90895>.

ARAÚJO, W. P. N. **Compliance e contratação pública**. Dissertação (Mestrado em Direito) – UAL, Universidade Autónoma De Lisboa, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/5165/1/Dissertação%20Warney.pdf>.

AZZARI, B.; SILVA, A.S.; CHIARELLO, F. Ética e Integridade nas Instituições de Ensino Superior: a importância da implementação de programas de *compliance* nas universidades. **Revista de Direito Brasileira**, [S.l.], v. 26, n. 10, p. 457-470, 2020. <http://dx.doi.org/10.26668/Index-LawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252>.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. Os Programas de Integridade Pública no Brasil: Indicadores e Desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>.

BARTHOLOMEW, D. J. Principal Components Analysis. **International Encyclopedia of Education**, 3, p. 374-377, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01358-0>.

BLANKENBERGER, B.; WILLIAMS, A. M. COVID and the impact on higher education: The essential role of integrity and accountability. **Administrative Theory & Praxis**, v. 42, n. 3, p. 404-423, 2020. <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1771907>.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, DF: 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. **Decreto n.º 5.687, de 01 de fevereiro de 2006**. Promulga a Convenção contra a Corrupção. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2006/decreto-5687-31-janeiro-2006-540712-publicacaooriginal-41542-pe.html>. Acesso em: 20 nov. 2024.

CHAERKI, K. F.; RIBEIRO, G.; FERREIRA, J. M. Uma introdução à Teoria Institucional do ponto de vista sociológico. **Caderno de Administração**, v. 27, n. 1, p. 62-91, 2020. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v27i1.48409>.

COELHO, C. C. B. P.; NEPOMUCENO, A. M. Programas de integridade como instrumento de boa governança pública: o FCPA e o U. K. Bribery como normas inspiradoras. **Revista Juris Poiesis**, v. 22, n. 29, p. 65-83, 2019. <https://doi.org/10.5935/2448-0517.20190020>.

DAVID, L. M. S. Plano de integridade em instituição federal de ensino superior: avaliação da implementação da Universidade Federal do Cariri. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/51223>.

DEMMKE, C; AUTIONIEMI, J.; LENNER, F. Explaining the Popularity of Integrity Policies in Times of Critical Governance the Case of Conflicts of Interest Policies for Ministers in the EU-Member States. **Public Integrity**, v. 25, n. 1, p. 1-14, 2023. <https://doi.org/10.1080/109-9992.2021.1987056>.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, pp. 143-166, 1983. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1).

DIOGO, S.; BARBOSA, M. A. C.; CARVALHO, M. T. G. **Uma Perspectiva Comparativa Internacional sobre Governança e Gestão das Instituições de Ensino Superior - Portugal, Finlândia e Brasil**. [S.l.]: Palgrave Macmillan, Cham, 2019. p. 109-133. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15758-6_5.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FONSECA, A. Programa de *Compliance* ou Programa de Integridade, o que isso importa para o Direito brasileiro? **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, Brasília, v. 30, n. 1/2, p. 77-97, 2018. <https://core.ac.uk/download/pdf/211930794.pdf>.

GESSER, G. A.; CARDOSO, T. L.; CÁRIO, S. A. F.; MELO, P. A. Governança Universitária: Políticas e Práticas de Integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 26, n. 3, p. 441-484, 2023. <https://doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035>.

HAIR, J. F.; et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
HAUSER, C. Reflecting on the Role of Universities in the Fight against Corruption. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 1, p. 4-13, 2019. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-09-2018-0080>.

HEYWOOD, P. Integrity management and the public service ethos in the UK: Patchwork quilt or threadbare blanket? **International Review of Administrative Sciences**, v. 78, n. 3, p. 474-493, 2012. <https://doi.org/10.1177/0020852312445172>.

HEYWOOD, P. M.; et al. **Integrity and integrity management in public life**. Nottingham, UK: University of Nottingham, 2017.

HEYWOOD, P.; KIRBY, N. Public integrity: From anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal. **Etica pubblica – Studi su legalità e partecipazione**. Publicação on-line antecipada, 2020. <https://doi.org/10.1400/281574>.

HOEKSTRA, A.; KAPTEIN, M. The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework. **Public Integrity**, v. 23, n. 2, p. 129-141, 2021. <https://doi.org/10.1080/10999-922.2020.1776077>.

HONGYU, K.; SANDANIELO, V. L. M.; OLIVEIRA JUNIOR, G. J. de. Análise de Componentes Principais: resumo teórico, aplicação e interpretação. **E&S – Engineering and Science**, vol. 1, n. 5, p. 83-90, 2016. <https://doi.org/10.18607/ES201653398>.

HUBERTS, L. W. J. C. Integrity: What it is and why it is important. **Public Integrity**, v. 20, p. 18-32, 2018. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>.

HUBERTS, L. W. J. C.; VAN MONTFORT, A. J. G. M. Integrity of governance: Toward a system approach. In: C. J. Jurkiewicz (Ed.). **Global Corruption and Ethics Management:**

Translating Theory into Action (pp. 187-193). Rowman & Littlefield Publishers, 2019. <https://hdl.handle.net/1871.1/3f8add9f-8f0a-4044-919f-39aad52a17fa>.

KOLTHOFF, E.; ERAKOVICH, R.; LASTHUIZEN, K. Análise comparativa de liderança ética e cultura ética no governo local: EUA, Holanda, Montenegro e Sérvia. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 7, p. 596-612, 2010. <https://doi.org/10.1108/09513551011078879>.

LEAL, R. G. Controle de Integridade e Administração Pública: sinergias necessárias. **Sequência (Florianópolis)**, n. 86, p. 148-169, 2020. <http://doi.org/10.5007/21777055.-2020v41n86p148>.

MATOS, D. A. S.; RODRIGUES, E. C. **Análise fatorial**. Brasília, Enap, 2019.
MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83. N. 2, p. 340-363, 1977. <https://doi.org/10.1086/226550>.

MEYER, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014. <https://silo.tips/download/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-para-a-teoria>.

MOITA-NETO, J. M.; MOITA, G. C. Uma introdução à análise exploratória de dados multivariados. *Divulgação Quím. Nova*, v. 21, n. 4, 1998. <https://doi.org/10.1590/S0100-40421998000400016>.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**, 2017. <https://www.oecd.org/gov/ethics/-integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>.

OLIM, L. R. D.; CARVALHO, A. N. P.; CAMPANELLA, S. C. A importância da implementação de programas de *compliance* nas instituições de ensino superior. **J² - Jornal Jurídico**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 41-48, 2023. <https://doi.org/10.29073/j2.v6i2.775>.

OLIVEIRA, J. C.; CRUZ, M. V. G. Corrupção na educação superior pública? Estudo das Ifes de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 6, p. 1295-1311, 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220210100>.

PORTUGAL. **Constituição da República Portuguesa, aprovada pelo Decreto n.º 86, de 10 de abril de 1976**. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/-decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-43894075>.

PORTUGAL. **Decreto n.º 97, de 21 de setembro 2007**. Ratifica a Convenção contra a Corrupção. Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/642165>. Acesso em: 20 nov. 2024.

ROCHA, D. C. C. A tendência de obrigatoriedade dos programas de *compliance* em nosso ordenamento jurídico. **Percursos - Anais do II CONLUBRADEC - Congresso Luso-brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania**, Curitiba, v. 02, n. 25, p. 73-80, 2018. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.7423382>.

ROCZANSKI, C.R.M.; TOMASI, M.; MELO, P. A. A governança pública na gestão universitária no Brasil e em Portugal: evolução e desafios. In: **Anais Da Conferência Forges**, Lisboa, 2018.

RODRIGUES, J. S.; ABREU, R.; FONSECA, C. Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas. **RASI, Volta Redonda/RJ**, v. 9, n. 1, p. 25-40, 2023. <https://doi.org/10.20401/rasi.9.1.688>.

RODRIGUES, L. N.; ADAMEC, M.; WIVES, W. W. Iberian Heritage, Jeitinho and Informal Political Institutions in Brazil. **Global Knowledge Academics**, v. 7, n. 1, 2018. <https://journals.epistemopolis.org/index.php/csociales/article/view/1486/0>.

SABIONI, M.; FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.; ALMEIDA, F. M. Contextos (in)adequados para o engajamento cidadão no controle social. **Rev. Adm. Pública - Rio de Janeiro**, v. 50, n. 3, p. 477-500, 2016. <https://doi.org/10.1590/0034-7612153518>.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2009. <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>.

SCOTT, W. R. Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 30, n. 1, p. 1-21, 2004. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110644>.

SILVA, G. R.; MELO, H. P. A.; SOUSA, R. G. A proteção do anonimato e a eficácia do *compliance*: um estudo experimental sobre a influência do canal de denúncia anônima na comunicação de problemas de *compliance* no Brasil. **XVI Congresso da USP de Controladoria e Contabilidade: Building knowledge in accounting**, São Paulo, 2016. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/50.pdf>.

SILVA, H. J. da; DIAS, R. A. O. *Compliance* e integridade na governança de projetos. **Revista Foco**, Curitiba - PR, v. 17, n. 1, p. 01-23, 2024. <https://doi.org/10.54751/revista-foco.v17n1-080>.

SILVA, H. J. da; RIBEIRO, J. S. de A. N.; CORRÊA, F.; DUTRA, F. G. de C.; SOUZA, A. D. de. Estado da arte sobre cultura da integridade, *compliance* e gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, n. esp., p. 130-145, 2023. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/65560>.

SOUZA, R. A.; SILVA, M. S. P. Reestruturações na administração pública brasileira e os desdobramentos na educação superior. **Linhas Críticas**, v. 14, n. 27, p. 263-282, 2008. <https://doi.org/10.26512/lc.v14i27.3490>.

SUNSTEIN, C. **This is not normal**. The politics of everyday expectations. Yale University Press, 208 p., 2021.

TEELKEN, C. Compliance or pragmatism: how do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries. **Studies in Higher Education**, v. 37, n. 3, p. 271-290, 2012. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2010.511171>.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, n. 1, p. 443-464, 1987. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>.

APÊNDICE A - Dados das universidades analisadas

| Nome da Universidade | Sigla | País | Ano de criação | Nº de campi | Nº de cursos* | Total de alunos** | Total de servidores*** |
|---|--------------|-------------|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Instituto Universitário de Lisboa | ISCTE | PT | 1972 | 2 | 107 | 8941 | 1104 |
| Universidade da Beira Interior | UBI | PT | 1973 | 1 | 104 | 7351 | 1183 |
| Universidade da Madeira | UMa | PT | 1988 | 1 | 52 | 2514 | 444 |
| Universidade de Aveiro | UA | PT | 1973 | 1 | 184 | 9818 | 2124 |
| Universidade de Coimbra | UC | PT | 1290 | 1 | 252 | 21144 | 3374 |
| Universidade de Évora | UE | PT | 1559 | 1 | 121 | 7076 | 1186 |
| Universidade de Lisboa | UL | PT | 1911 | 10 | 432 | 41759 | 7227 |
| Universidade de Trás-os-Montes | UTAD | PT | 1973 | 2 | 103 | 6871 | 1067 |
| Universidade do Algarve | UAlg | PT | 1979 | 1 | 99 | 5019 | 1107 |
| Universidade do Minho | UMinho | PT | 1973 | 2 | 251 | 15254 | 2485 |
| Universidade do Porto | UPorto | PT | 1911 | 1 | 309 | 29512 | 5772 |
| Universidade dos Açores | UAc | PT | 1976 | 3 | 49 | 2052 | 430 |
| Universidade Nova de Lisboa | NOVA | PT | 1973 | 4 | 249 | 16361 | 3313 |
| Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira | UNILAB | BR | 2010 | 3 | 42 | 5289 | 847 |
| Universidade de Brasília | UnB | BR | 1962 | 4 | 225 | 48058 | 5850 |
| Universidade Federal da Bahia | UFBA | BR | 1946 | 3 | 191 | 37216 | 5451 |
| Universidade Federal da Fronteira Sul | UFFS | BR | 2009 | 6 | 74 | 6667 | 1319 |
| Universidade Federal da Grande Dourados | UFGD | BR | 2005 | 1 | 74 | 7106 | 1605 |
| Universidade Federal da Integração Latino-Americana | UNILA | BR | 2010 | 1 | 41 | 3827 | 998 |
| Universidade Federal da Paraíba | UFPB | BR | 1955 | 4 | 193 | 32652 | 5422 |
| Universidade Federal de Alagoas | UFAL | BR | 1961 | 3 | 151 | 26183 | 3343 |
| Universidade Federal de Alfenas | UNIFAL | BR | 1914 | 3 | 63 | 6803 | 1028 |
| Universidade Federal de Amazonas | UFAM | BR | 1909 | 6 | 167 | 23949 | 3176 |
| Universidade Federal de Campina Grande | UFCG | BR | 2002 | 4 | 111 | 16195 | 2818 |
| Universidade Federal de Catalão | UFCAT | BR | 2018 | 1 | 46 | 3285 | 574 |
| Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre | UFCSPA | BR | 1953 | 1 | 29 | 3562 | 599 |
| Universidade Federal de Goiás | UFG | BR | 1960 | 2 | 175 | 22045 | 4379 |
| Universidade Federal de Itajubá | UNIFEI | BR | 1913 | 2 | 52 | 7331 | 970 |

| Nome da Universidade | Sigla | País | Ano de criação | Nº de campi | Nº de cursos* | Total de alunos** | Total de servidores*** |
|--|---------|------|----------------|-------------|---------------|-------------------|------------------------|
| Universidade Federal de Jataí | UFJ | BR | 2018 | 2 | 34 | 3279 | 598 |
| Universidade Federal de Juiz de Fora | UFJF | BR | 1960 | 2 | 135 | 22056 | 2978 |
| Universidade Federal de Lavras | UFLA | BR | 1994 | 2 | 103 | 11032 | 1438 |
| Universidade Federal de Mato Grosso | UFMT | BR | 1970 | 5 | 154 | 17420 | 3088 |
| Universidade Federal de Mato Grosso do Sul | UFMS | BR | 1979 | 10 | 177 | 28988 | 3559 |
| Universidade Federal de Minas Gerais | UFMG | BR | 1927 | 3 | 188 | 42158 | 7504 |
| Universidade Federal de Ouro Preto | UFOP | BR | 1969 | 2 | 91 | 13698 | 1614 |
| Universidade Federal de Pelotas | UFPeI | BR | 1969 | 2 | 148 | 18198 | 2788 |
| Universidade Federal de Pernambuco | UFPE | BR | 1946 | 3 | 202 | 38737 | 6724 |
| Universidade Federal de Rondônia | UNIR | BR | 1982 | 8 | 92 | 7122 | 1242 |
| Universidade Federal de Rondonópolis | UFR | BR | 2018 | 1 | 31 | 3908 | 486 |
| Universidade Federal de Roraima | UFRR | BR | 1989 | 3 | 70 | 5291 | 1025 |
| Universidade Federal de Santa Catarina | UFSC | BR | 1956 | 5 | 200 | 33823 | 4829 |
| Universidade Federal de Santa Maria | UFSM | BR | 1960 | 3 | 189 | 22210 | 4606 |
| Universidade Federal de São Carlos | UFSCar | BR | 1968 | 4 | 122 | 16911 | 2313 |
| Universidade Federal de São João del-Rei | UFSJ | BR | 1953 | 6 | 82 | 14985 | 1484 |
| Universidade Federal de São Paulo | UNIFESP | BR | 1994 | 7 | 123 | 16378 | 3234 |
| Universidade Federal de Sergipe | UFS | BR | 1968 | 6 | 173 | 26010 | 3568 |
| Universidade Federal de Uberlândia | UFU | BR | 1957 | 4 | 148 | 25209 | 3924 |
| Universidade Federal de Viçosa | UFV | BR | 1926 | 3 | 123 | 15867 | 3206 |
| Universidade Federal do ABC | UFABC | BR | 2005 | 2 | 59 | 17484 | 1508 |
| Universidade Federal do Acre | UFAC | BR | 1970 | 3 | 81 | 9235 | 1497 |
| Universidade Federal do Agreste de Pernambuco | UFAPE | BR | 2018 | 1 | 12 | 2796 | 281 |
| Universidade Federal do Amapá | UNIFAP | BR | 1990 | 6 | 74 | 11667 | 1149 |
| Universidade Federal do Cariri | UFCA | BR | 2013 | 5 | 38 | 4699 | 816 |
| Universidade Federal do Ceará | UFC | BR | 1954 | 6 | 210 | 33975 | 5465 |
| Universidade Federal do Delta do Parnaíba | UFDPAr | BR | 2018 | 1 | 20 | 4229 | 426 |
| Universidade Federal do Espírito Santo | UFES | BR | 1954 | 3 | 171 | 26386 | 3433 |
| Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro | UNIRIO | BR | 1979 | 5 | 77 | 13977 | 2149 |
| Universidade Federal do Maranhão | UFMA | BR | 1966 | 9 | 159 | 39614 | 3410 |
| Universidade Federal do Norte do Tocantins | UFNT | BR | 2019 | 1 | 30 | 3827 | 569 |

| Nome da Universidade | Sigla | País | Ano de criação | Nº de campi | Nº de cursos* | Total de alunos** | Total de servidores*** |
|--|-----------|------|----------------|-------------|---------------|-------------------|------------------------|
| Universidade Federal do Oeste da Bahia | UFOB | BR | 2013 | 5 | 40 | 3411 | 665 |
| Universidade Federal do Oeste do Pará | UFOPA | BR | 2009 | 7 | 69 | 7079 | 1062 |
| Universidade Federal do Pampa | UNIPAMPA | BR | 2008 | 10 | 98 | 9365 | 1881 |
| Universidade Federal do Pará | UFPA | BR | 1957 | 12 | 260 | 43384 | 5245 |
| Universidade Federal do Paraná | UFPR | BR | 1912 | 6 | 230 | 34162 | 5874 |
| Universidade Federal do Piauí | UFPI | BR | 1968 | 4 | 143 | 22487 | 2730 |
| Universidade Federal do Recôncavo da Bahia | UFRB | BR | 2005 | 6 | 83 | 9200 | 1729 |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro | UFRJ | BR | 1920 | 4 | 304 | 62342 | 9336 |
| Universidade Federal do Rio Grande | FURG | BR | 1969 | 4 | 102 | 9180 | 2043 |
| Universidade Federal do Rio Grande do Norte | UFRN | BR | 1958 | 5 | 209 | 35635 | 5423 |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul | UFRGS | BR | 1895 | 5 | 191 | 37593 | 5336 |
| Universidade Federal do Sul da Bahia | UFSB | BR | 2013 | 3 | 63 | 4383 | 574 |
| Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará | UNIFESSPA | BR | 1971 | 5 | 58 | 5662 | 719 |
| Universidade Federal do Tocantins | UFT | BR | 2000 | 5 | 84 | 11446 | 1589 |
| Universidade Federal do Triângulo Mineiro | UFTM | BR | 1953 | 2 | 46 | 6773 | 2038 |
| Universidade Federal do Vale do São Francisco | UNIVASF | BR | 2002 | 6 | 63 | 3038 | 1014 |
| Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri | UFVJM | BR | 1953 | 4 | 75 | 8602 | 1627 |
| Universidade Federal Fluminense | UFF | BR | 1960 | 5 | 214 | 49852 | 7027 |
| Universidade Federal Rural da Amazônia | UFRA | BR | 2002 | 6 | 55 | 9553 | 1098 |
| Universidade Federal Rural de Pernambuco | UFRPE | BR | 1947 | 7 | 94 | 16296 | 2781 |
| Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | UFRRJ | BR | 1943 | 4 | 105 | 21686 | 2312 |
| Universidade Federal Rural do Semi-Árido | UFERSA | BR | 1968 | 4 | 66 | 13628 | 1263 |
| Universidade Tecnológica Federal do Paraná | UTFPR | BR | 1909 | 13 | 179 | 30386 | 3787 |

* Total de cursos de graduação e pós-graduação ofertados na IES no ano de 2024.

** Total de alunos de graduação e pós-graduação matriculados na IES no ano de 2024.

*** Total de docentes e técnicos-administrativos atuando na IES no ano de 2024.

APÊNDICE B - Lista de verificação

| Eixo A: Sistema de integridade pública | | | |
|---|---|---|--|
| Princípio | Diretrizes | Questões observadas | Embasamento |
| A.1. Compromisso | <ul style="list-style-type: none"> - Há um sistema de integridade que define, apoia, controla e aplica a integridade pública e está integrado ao quadro geral de gestão e governança pública. - No gerenciamento da integridade, identifica-se a atribuição de responsabilidades específicas a servidores públicos. - As expectativas para o comprometimento dos mais altos níveis políticos estão claramente estabelecidas. | <ul style="list-style-type: none"> A.1.1. A gestão da integridade é formalizada em política, programa e/ou planos de integridade; A.1.2. Há órgão/setor/unidade específico voltado para a gestão da integridade; e A.1.3. Há informações sobre o envolvimento da alta direção. | Kolthoff, Erakovich e Lasthuizen (2010) e Bauman (2013). |
| A.2. Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> - As responsabilidades dos níveis organizacionais no planejamento, liderança e implementação dos elementos do sistema de integridade estão claramente estabelecidas. - Os funcionários públicos, unidades ou órgãos com responsabilidade central pelo desenvolvimento, implementação, cumprimento e/ou monitoramento de elementos do sistema de integridade pública têm o mandato e a capacidade apropriados para cumprir suas responsabilidades. - São promovidos mecanismos de cooperação horizontal e vertical entre os servidores, as unidades ou órgãos, ou mesmo com e entre os níveis de governo subnacionais, através de meios formais ou informais para apoiar a coerência e evitar sobreposições e lacunas e compartilhar e desenvolver lições aprendidas com as boas práticas. | <ul style="list-style-type: none"> A.2.1. Há instância colegiada com funções consultivas e de suporte à gestão da integridade; A.2.2. O órgão/setor/unidade participa no planejamento estratégico da universidade. | Huberts (2018). |
| A.3. Estratégia | <ul style="list-style-type: none"> - Há objetivos estratégicos e prioridades estabelecidas para o sistema de integridade, com base em uma abordagem baseada no risco de violação dos padrões de integridade pública. - Há indicadores ou outros dados disponíveis sobre o nível de implementação, desempenho e eficácia geral do sistema de integridade pública na organização. | <ul style="list-style-type: none"> A.3.1. Há informações disponíveis sobre a previsão de monitoramento dos atributos do programa de integridade; A.3.2. Há documentos disponíveis (relatórios de avaliação) referentes ao monitoramento dos atributos do programa de integridade; A.3.3. Há indícios de atualização do Programa e/ou Plano de Integridade. | - |

| A.4. Padrões de conduta | <ul style="list-style-type: none"> - Há menção a padrões que priorizam o interesse público, a adesão aos valores do serviço público e uma cultura aberta à aprendizagem organizacional e à boa governança. - Há códigos de conduta ou de ética disponíveis para esclarecer as expectativas e servir de base para a investigação e sanções disciplinares, administrativas, civis e/ou criminais, conforme apropriado. - Há procedimentos claros e proporcionais para ajudar a prevenir violações dos padrões de integridade pública e para gerir conflitos de interesse reais ou potenciais. - Os valores e padrões organizacionais são difundidos (no caso, publicizados) para alcance das comunidades interna e externa. | <p>A.4.1. Há código de conduta ou de ética disponível;</p> <p>A.4.2. Há informações sobre orientação e treinamento dos servidores com relação à integridade;</p> <p>A.4.3. Há conteúdos disponíveis referentes a campanhas de sensibilização atinente à integridade entre servidores.</p> | Sunstein (2021) |
|---|--|---|--|
| Eixo B: Cultura de integridade pública | | | |
| Princípio | Diretrizes | Questões observadas | Embasamento |
| B.1. Sociedade | <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer o papel do setor privado, da sociedade civil e dos indivíduos em respeitar os valores de integridade pública e os encoraja a defender esses valores como uma responsabilidade compartilhada. - Envolver as partes interessadas relevantes no desenvolvimento, atualização regular e implementação do sistema de integridade pública. - Buscar promover a conscientização da sociedade quanto aos benefícios da integridade pública e reduzir a tolerância das violações dos padrões de integridade pública. - Envolver o setor privado e a sociedade civil sobre os benefícios complementares para a integridade pública que decorrem da manutenção da integridade nos negócios e nas atividades sem fins lucrativos. | B.1.1. Há conteúdos disponíveis sobre ações que engajam a sociedade civil. | Ansell e Torfing (2022) e Caldeira et al. (2022). |
| B.2. Liderança | <ul style="list-style-type: none"> - Incluir a liderança de integridade no perfil para gerentes em todos os níveis da organização, bem como um requisito para a seleção, nomeação ou promoção para um cargo de gerência e avaliação do desempenho dos gerentes em relação ao sistema de integridade pública em todos os níveis da organização. - Apoiar os gerentes em seu papel como líderes éticos, estabelecendo mandatos claros, fornecendo apoio organizacional (como controle interno, instrumentos de recursos humanos e assessoria jurídica) e fornece treinamento e orientação para aumentar a conscientização e desenvolver habilidades sobre o exercício do julgamento apropriado em assuntos em que questões de integridade pública possam estar envolvidas. - Desenvolver estruturas de gestão que promovem responsabilidades gerenciais para identificar e mitigar riscos de integridade pública. | B.2.1. Há informações disponíveis sobre capacitação e treinamento na área de integridade para as lideranças. | Kolthoff, Erakovich e Lasthuizen (2010), Bauman (2013) e Huberts (2018). |

| | | | |
|------------------------|--|---|--|
| B.3. Baseada em mérito | <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a aplicação consistente de princípios básicos, como mérito e transparência, para apoiar o profissionalismo do serviço público, evitar o favoritismo e o nepotismo, proteger contra interferências políticas indevidas e mitigar riscos de abuso de posição e falhas de conduta. - Assegurar um sistema justo e aberto para recrutamento, seleção e promoção, com base em critérios objetivos e em um procedimento formalizado, e um sistema de avaliação que suporte a prestação de contas e um espírito de serviço público. | B.3.1. Há procedimento formalizado para recrutamento, seleção e promoção. | Fonseca (2018), Huberts e van Montfort (2019) e Hoekstra e Kaptein (2021). |
| B.4. Capacitação | <ul style="list-style-type: none"> - Fornecer aos funcionários públicos, ao longo de suas carreiras, informações claras e atualizadas sobre as políticas, regras e procedimentos administrativos da organização relevantes para a manutenção de altos padrões de integridade pública. - Oferecer indução e treinamento de integridade no trabalho para funcionários públicos ao longo de suas carreiras, a fim de aumentar a conscientização e desenvolver habilidades essenciais para a análise de dilemas éticos e tornar os padrões de integridade pública aplicáveis e significativos em seus próprios contextos pessoais. - Fornecer mecanismos de orientação e consulta formais e informais facilmente acessíveis para ajudar os servidores a aplicar padrões de integridade pública em seu trabalho diário, bem como gerir situações de conflito de interesses. | <p>B.4.1. Há plano de ação prevendo ações de treinamento e desenvolvimento para o quadro de servidores da universidade, em competências ligadas à integridade.</p> <p>B.4.2. Há informações sobre treinamentos e capacitações realizadas para os servidores, ligadas à área de integridade.</p> | Fonseca (2018), Huberts e van Montfort (2019) e Hoekstra e Kaptein (2021). |
| B.5. Abertura | <ul style="list-style-type: none"> - Encorajar uma cultura aberta onde os dilemas éticos, as preocupações de integridade pública e os erros podem ser discutidos livremente e, quando apropriado, com os representantes dos funcionários e onde a liderança é responsiva e comprometida em fornecer conselhos oportunos e resolver problemas relevantes. - Fornecer regras e procedimentos claros para denunciar suspeitas de violação dos padrões de integridade e assegurar, de acordo com os princípios fundamentais do direito interno, proteção em direito e prática contra todos os tipos de tratamentos injustificados como resultado de denúncia de boa fé e por motivos razoáveis. - Fornecer canais alternativos para denunciar violações suspeitas de padrões de integridade, incluindo, quando apropriado, a possibilidade de informar confidencialmente a um órgão com permissão e capacidade para realizar uma investigação independente. | <p>B.5.1. Há disponibilização de regras e procedimentos claros para realização de denúncias.</p> <p>B.5.2. Há reforço quanto à confidencialidade garantida no processo de denúncia.</p> <p>B.5.3. Há informações sobre a disponibilização de canais alternativos de denúncia como opção para condução de investigações independentes.</p> | Heywood <i>et al.</i> (2017). |

| Eixo C: Prestação de contas | | | |
|------------------------------------|--|---|---|
| Princípio | Diretrizes | Questões observadas | Embasamento |
| C.1. Gestão de riscos | <ul style="list-style-type: none"> - Garante um ambiente de controle com objetivos claros que demonstram o compromisso dos gerentes com integridade pública e os valores do serviço público, e que forneça um nível razoável de garantia de eficiência, desempenho e conformidade de uma organização em leis e práticas. - Garante uma abordagem estratégica para a gestão de riscos que inclui a avaliação dos riscos para a integridade pública, abordando as deficiências de controle (incluindo a construção de sinais de alerta em processos críticos), bem como a criação de um mecanismo eficiente de monitoramento e garantia de qualidade para o sistema de gestão de riscos. - Garante a coerência dos mecanismos de controle, que incluem procedimentos claros para responder a possíveis suspeitas de violações de leis e regulamentos e facilitando o envio de relatórios às autoridades competentes, sem receio de represálias. | <p>C.1.1. Há um Plano de Gestão de Riscos;</p> <p>C.1.2. Há análise, avaliação e gestão dos riscos especificamente relacionados à integridade.</p> | Vieira e Barreto (2019) e Leal (2020). |
| C.2. Conformidade | <ul style="list-style-type: none"> - Aplica justiça, objetividade e pontualidade no cumprimento de padrões de integridade pública (incluindo detecção, investigação, sanção e recurso) através do processo disciplinar, administrativo, civil e/ou criminal. - Promove mecanismos de cooperação e intercâmbio de informações entre os órgãos, unidades e servidores relevantes, para evitar sobreposições e lacunas e para aumentar a pontualidade e a proporcionalidade dos mecanismos de cumprimento. - Incentiva a transparência nas organizações do setor público e ao público sobre a eficácia dos mecanismos de cumprimento e os resultados dos casos, em particular através do desenvolvimento de dados estatísticos relevantes sobre os casos, respeitando a confidencialidade e outras disposições legais relevantes. | <p>C.2.1. Há informações disponíveis (respeitada a confidencialidade de dados) sobre processos de responsabilização;</p> <p>C.2.2. Há informações sobre os caminhos para formalização de denúncias;</p> <p>C.2.3. Há relatórios de auditoria disponíveis.</p> | Fonseca (2018) e Vieira e Barreto (2019). |

| | | | |
|--|---|---|--|
| C.3. Fiscalização | <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar a aprendizagem organizacional e demonstra a prestação de contas, fornecendo respostas adequadas (incluindo recursos, quando relevante) às sanções, decisões e aconselhamento formal por órgãos de fiscalização (como instituições de auditoria supremas, provedores de justiça ou comissões de informação), agências de cumprimento regulatório e tribunais administrativos. - Garantir que os órgãos de fiscalização, as agências de cumprimento e os tribunais administrativos que reforçam a integridade pública respondam às informações sobre suspeitas de irregularidades ou falta de conduta recebidas de terceiros (como queixas ou alegações apresentadas por empresas, funcionários e outros indivíduos). - Assegurar o cumprimento imparcial das leis e regulamentos (que podem ser aplicados a organizações públicas e privadas e indivíduos) por órgãos de fiscalização regulatória. | C.3.1. Há relatórios de prestação de contas disponíveis. | Fonseca (2018), Vieira e Barreto (2019) e Leal (2020). |
| C.4. Participação e envolvimento das partes interessadas | <ul style="list-style-type: none"> - Promover a transparência e um governo aberto, inclusive garante o acesso à informação e dados abertos e responde oportunamente os pedidos de informação. - Conceder às partes interessadas – incluindo o setor privado e a sociedade civil – acesso no desenvolvimento e implementação de políticas públicas. - Evitar a captura de políticas públicas por grupos de interesse particulares através da gestão de situações de conflito de interesses e promover a transparência nas atividades de lobby e no financiamento de partidos políticos e campanhas eleitorais. - Incentivar uma sociedade que inclua organizações de «supervisores», grupos de cidadãos, sindicatos e meios de comunicação independentes. | C.4.1. Há registros de pesquisas e estudos junto aos públicos da universidade, como pesquisas de ambiente organizacional ou de percepções, que forneçam subsídios para a gestão da integridade. | Barreto e Vieira (2021) e Silva <i>et al.</i> (2023). |

CAPÍTULO IV

ARTIGO 3 – PARA ALÉM DA CONFORMIDADE: GESTÃO DA INTEGRIDADE E DIMENSÕES DE VALOR PÚBLICO EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS

Resumo

Este estudo examina as associações entre o nível de institucionalização da integridade pública e diferentes dimensões do valor público gerado por universidades públicas brasileiras e portuguesas. Parte-se da expectativa de que maiores níveis de implementação de mecanismos de integridade pública no contexto universitário se associem a níveis mais elevados de geração de valor. Para tanto, adotou-se o Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP) como *proxy* do nível de institucionalização da integridade, enquanto o valor público foi operacionalizado à luz do triângulo estratégico de Moore – especificamente nas dimensões de entregas de valor e de capacidade operacional. Mediante a aplicação da Análise de Componentes Principais (ACP), chegou-se a três dimensões empíricas para as universidades públicas – capacidade operacional, entregas educacionais da graduação e entregas acadêmico-científicas –, cujas associações com o IGIP foram testadas por meio de modelos de regressão. Os resultados indicam que maiores níveis de institucionalização da integridade associam-se positivamente e significativamente à capacidade operacional e às entregas educacionais da graduação, mas não às entregas acadêmico-científicas. Tais achados sugerem que a integridade se relaciona mais diretamente com condições internas de funcionamento e gestão organizacional do que com resultados científicos fortemente dependentes de trajetórias institucionais e fatores contextuais. Conclui-se, assim, que a relação entre integridade pública e valor público é seletiva e multidimensional, variando conforme o tipo de entrega universitária analisada. Vale destacar as contribuições do estudo ao articular empiricamente dois construtos centrais da administração pública contemporânea, oferecendo uma estratégia replicável de mensuração e fornecendo subsídios para o aprimoramento e formulação de políticas institucionais de integridade no ensino superior.

Palavras-chave: Integridade Pública, Valor Público, Universidades Públicas, Teoria Institucional, Triângulo Estratégico.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a integridade pública tem ultrapassado concepções restritas à ética individual ou à prevenção da corrupção, consolidando-se como tema central nos debates sobre governança, qualidade da ação pública e confiança social em organizações estatais (Huberts, 2014). Nessa perspectiva ampliada, a gestão da integridade pública é compreendida como um arranjo institucional que excede as funções tradicionais de controle, assumindo um caráter estratégico ao influenciar os padrões organizacionais (Silva; Dias, 2024).

Quando efetivamente institucionalizada, a gestão da integridade tende a mitigar riscos de desvios, promover comportamentos éticos, fortalecer transparência e *accountability* e

aprimorar a governança pública (Demmke; Autioniemi; Lenner, 2023; Amâncio, Faria, Biscaia, 2024). Esses efeitos, além de fortalecerem a confiança social (Heywood et al., 2017), sugerem uma conexão com a capacidade de organizações públicas transformarem recursos coletivos em bens e serviços socialmente valorizados – isto é, com sua aptidão para gerar valor público.

O conceito de valor público sustenta que o desempenho de organizações públicas deve ser avaliado não apenas por critérios de eficiência, mas também pela capacidade de promover e proteger interesses e valores essenciais à coletividade. Em especial, o triângulo estratégico de Moore oferece uma chave analítica para compreender a geração de valor público como dependente da coerência entre a proposição de valor – resultados e benefícios –, a capacidade operacional para produzir tais resultados e um ambiente de autorização que sustente a ação pública (Moore, 1995). À luz dessa abordagem, a gestão da integridade pode ser compreendida como potencialmente associada às condições organizacionais que favorecem (ou restringem) a geração de valor público.

Entretanto, sob o pano de fundo da teoria institucional, a presumida relação entre esses fenômenos não parece linear, haja vista que as políticas e estruturas podem ser formalizadas em resposta a pressões de conformidade, sem correspondência plena às mudanças na prática organizacional. Em contextos marcados por forte regulação e escrutínio público, mecanismos de integridade podem se difundir por meio de pressões normativas e por meio da imitação de modelos percebidos como bem-sucedidos, suscitando cenários de conformidade cerimonial, com consequente desacoplamento entre estruturas formais e práticas organizacionais (Meyer; Rowan, 1977). A implementação de controles também pode, em certas condições, produzir disfunções atreladas ao excesso de burocracias (Anechiarico; Jacobs, 1996, como citado em Bovens, 2007), com potenciais impactos sobre a capacidade operacional e a entrega de resultados.

As universidades públicas constituem um campo empírico fértil para examinar essas tensões, pois sua gestão é marcada pela coexistência de múltiplos *stakeholders*, de extensos marcos regulatórios e de autonomia universitária, o que faz com que sua atuação “transcenda o mero cumprimento de normativas educacionais” (Silva, 2025, p. 2). Além de formarem capital humano, tais instituições desempenham papel estratégico na produção de conhecimento, na inovação científica, na formação cidadã e na promoção de valores sociais e culturais, operando com expressivo volume de recursos públicos e sob intensa exposição social (Meyer, 2014). Essas características tornam relevante compreender se e em que medida a institucionalização de mecanismos de integridade se associa à geração de valor público no ensino superior.

Nada obstante, a literatura sobre integridade no contexto universitário tem se concentrado majoritariamente em temas como ética acadêmica e integridade na pesquisa, dedicando menor atenção à integridade institucional e, sobretudo, a suas possíveis associações com os resultados organizacionais (Silva; Dias, 2024). De modo semelhante, embora estudos recentes explorem o valor público em associação a construtos como *accountability* (Santos; Amaral; Silva, 2022) e maturidade da governança (Pinto-Ortiz et al., 2024), permanecem escassas as investigações voltadas à sua relação empírica com a gestão da integridade pública.

Diante desse cenário, este artigo investiga a seguinte questão: em que medida o nível de institucionalização da gestão da integridade se associa às dimensões empíricas do valor público gerado por universidades públicas? Assim, o objetivo do estudo consiste em examinar as associações entre o nível de institucionalização da gestão da integridade – mensurado por um índice previamente desenvolvido – e dimensões empíricas do valor público, operacionalizadas à luz do triângulo estratégico de Moore, em universidades públicas brasileiras e portuguesas.

Vale dizer que o triângulo estratégico é mobilizado como lente analítica para organizar a discussão sobre geração de valor público, concentrando-se em dois de seus pilares: entregas de valor e capacidade operacional. Em que pese a relevância teórica da dimensão de legitimidade e apoio político-social, sua ausência neste desenho decorre de limitações inerentes ao uso de dados secundários que pudessem representá-la e fossem comparáveis entre os países e organizações. Cabe ressaltar ainda que não há pretensão de estabelecer relações de causalidade, busca-se, antes, identificar padrões de associação que permitam discutir a plausibilidade da institucionalização da integridade pública.

A escolha de Brasil e Portugal como campos empíricos justifica-se pela presença de sistemas públicos de ensino superior consolidados, que recebem financiamento estatal e desempenham papel estratégico no desenvolvimento social e econômico de suas nações (Marinho-Araújo; Almeida, 2020). Ao mesmo tempo, os países apresentam trajetórias distintas quanto a marcos regulatórios e políticas de integridade pública, além de uma significativa heterogeneidade na institucionalização desses mecanismos entre as universidades¹² de cada país. Essa combinação cria condições analíticas para observar como diferentes arranjos de integridade pública, presentes em contextos institucionais distintos, podem se relacionar com a geração de valor público.

Ao aproximar empiricamente os debates sobre integridade pública e valor público no contexto da gestão universitária, este estudo busca contribuir para o avanço teórico de ambas

¹² Conforme resultados do Artigo 2, constante no Capítulo III e ainda não publicado.

as temáticas. Em termos metodológicos, propõe a operacionalização de dimensões de valor público por meio da construção de indicadores sintéticos baseados em análise documental e dados públicos, oferecendo, a partir disso, um desenho replicável para investigações futuras. Do ponto de vista prático, pretende-se fornecer subsídios a gestores e formuladores de políticas comprometidos com o aprimoramento da gestão universitária e da gestão de integridade pública, bem como com a geração de valor público.

Os resultados mostram que maiores níveis de institucionalização da integridade pública associam-se à capacidade operacional e às entregas educacionais da graduação, mas não às entregas acadêmico-científicas. Em conjunto, esses achados reforçam a natureza multidimensional do valor público e indicam que sua relação com a integridade é seletiva, variando conforme o tipo de entrega pública analisada.

Além desta introdução, o artigo estrutura-se em quatro seções: o referencial teórico, que discute a gestão da integridade pública e seus possíveis reflexos, bem como o conceito de valor público e os desafios associados à sua mensuração no contexto das universidades públicas; os procedimentos metodológicos; a apresentação e discussão dos resultados; e, por fim, as considerações finais ao estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gestão da integridade pública e seus reflexos

A integridade pública é compreendida, neste estudo, como o “alinhamento das ações dos atores envolvidos na atividade pública aos princípios e regras em vigor, mirando a realização dos interesses coletivos” (Amâncio; Faria; Biscaia, 2024, p. 11). Essa definição desloca o foco de concepções estreitas – que a reduzem à ética individual, ao cumprimento formal de regras ou à mera ausência de corrupção – para uma leitura organizacional e institucional, na qual padrões de conduta, estruturas de responsabilização e coerência entre discurso e prática são centrais para a qualidade da ação pública (Huberts, 2014).

Nesse sentido, a gestão da integridade pública refere-se ao conjunto de mecanismos organizacionais voltados a prevenir, detectar e responsabilizar por desvios, bem como a promover padrões éticos no exercício da função pública, frequentemente formalizados em políticas, programas e planos de integridade (Gesser et al., 2023). Como resumem Heywood et al. (2017), tais mecanismos tendem a abranger: compromisso e exemplo da alta gestão; gestão de riscos e controles internos; regras e rotinas de conformidade e de gestão de conflitos de interesses; transparência e prestação de contas; capacitação e comunicação interna; e canais de

denúncia, de apuração e de sanções. Trata-se, portanto, de um arranjo organizacional que busca estruturar comportamentos, rotinas e processos compatíveis com os valores públicos vigentes, indo além de ações pontuais ou individuais.

A existência formal desses mecanismos, contudo, não assegura, por si só, sua efetividade. Six e Lawton (2013) destacam que os reflexos da integridade dependem do modo de implementação, do engajamento das lideranças, da integração com as rotinas de gestão e da capacidade institucional disponível para operacionalizar e monitorar as medidas. Por essa razão, a integridade tende a operar menos como fator direto de produção de resultados finais e mais como uma condição organizacional que molda a coordenação e a confiabilidade do ambiente em que a ação pública é planejada, executada e controlada.

A literatura sugere que a institucionalização da integridade pode produzir reflexos intermediários em diferentes planos. Internamente, associa-se ao fortalecimento da cultura ética, à maior consistência decisória, à coordenação administrativa, à credibilidade da liderança e ao reforço de *accountability* (Huberts, 2014; Demmke; Autioniemi; Lenner, 2023). No plano externo, Heywood e Kirby (2020) e Huberts (2018) relacionam a integridade à confiança pública e à legitimidade organizacional, embora esses efeitos sejam contextuais e sejam mediados por fatores institucionais e por percepções sociais.

É nesse ponto que a teoria institucional contribui para a qualificação da compreensão da institucionalização dos mecanismos de integridade. Em ambientes caracterizados por forte escrutínio público e pressões regulatórias, tais mecanismos podem difundir-se por isomorfismo coercitivo, que se manifesta por pressões legais e normativas, e por isomorfismo mimético, que corresponde à imitação de modelos percebidos como legítimos ou bem-sucedidos (DiMaggio; Powell, 1983). Nessas circunstâncias, como argumentam Meyer e Rowan (1977), as organizações podem incorporar estruturas formalmente valorizadas de modo predominantemente simbólico, visando atender às expectativas externas, sem mudanças proporcionais nas rotinas e práticas – configurando conformidade cerimonial e, em termos analíticos, potencial desacoplamento entre estruturas formais e funcionamento cotidiano.

Além disso, ainda que orientada à prevenção de desvios, a ênfase excessiva em controles formais pode gerar disfunções. Anechiarico e Jacobs (1996, como citado em Bovens, 2007) apontam que o “excesso de controles” pode elevar os custos de transação, induzir rigidez burocrática, estimular a aversão ao risco e reduzir a capacidade de inovação. Assim, a gestão da integridade pode tanto favorecer a coordenação e a responsabilização quanto, em determinados arranjos, acarretar custos que afetam a capacidade operacional.

No contexto das universidades públicas, caracterizadas por elevada autonomia e complexidade organizacional, tais tensões tendem a se intensificar. A coexistência de múltiplas subunidades, a diversidade de atividades-fim e a fragmentação de rotinas decisórias podem ampliar a distância entre políticas formais e práticas cotidianas, gerando variações de implementação dentro de uma mesma instituição. Evidências na literatura indicam desafios de coordenação interna, limites de capacidade administrativa e distanciamento entre formalização de políticas e sua aplicação efetiva (Cusi, 2023; Wang; Zhu, 2023). Portanto, os reflexos da integridade pública podem variar conforme o tipo de atividade universitária analisada e conforme o grau de incorporação dos mecanismos às rotinas organizacionais.

Em síntese, a gestão da integridade configura-se como arranjo multifacetado, cujos reflexos dependem do contexto institucional e do modo de implementação, não decorrendo automaticamente da mera adoção de instrumentos formais (Papi et al., 2018). Esse entendimento é fundamental para, adiante, discutir referenciais voltados à avaliação de desempenho de organizações públicas e à mensuração de resultados socialmente relevantes.

2.2. Valor público: o que é e como mensurar?

A noção de valor público consolidou-se, nas últimas décadas, como referência central nos debates de gestão pública, em parte como resposta às limitações do modelo burocrático tradicional, centrado em regras e procedimentos, e da Nova Gestão Pública, orientada predominantemente por eficiência e lógicas de mercado (Stoker, 2006; Alford; O'Flynn, 2009). No paradigma da Gestão pelo Valor Público, a ação estatal passa a ser avaliada por sua capacidade de gerar benefícios coletivos em contextos marcados pela pluralidade de valores, pela participação social e por arranjos de governança mais complexos (Stoker, 2006).

Principal formulador dessa agenda, Moore (1995) sustenta que gestores públicos devem mobilizar recursos e capacidades para gerar valor aos cidadãos. Em termos análogos aos do setor privado, organizações públicas devem empregar ativos públicos para gerar valor em regimes democráticos (Moore, 2014). Ao mesmo tempo, a literatura reconhece a multidimensionalidade do valor público, o que amplia seu potencial explicativo, mas impõe desafios à operacionalização empírica (Rutgers, 2014).

Nesse contexto, Moore (1995, 2000) propõe o triângulo estratégico do valor público como uma estrutura analítica composta por três elementos interdependentes: as entregas de valor, relacionadas aos resultados e benefícios gerados para a sociedade; a legitimidade e o apoio político-social, vinculados à autorização e à sustentação da ação pública; e a capacidade operacional, que envolve recursos, competências e condições institucionais para alcançar os

resultados desejados. “Em termos conceituais, esse modelo não é muito complexo. Ele apenas afirma que, para uma estratégia ser boa, ela precisa ser valiosa, aprovável, sustentável e viável. O que poderia ser mais óbvio do que isso? Operacionalmente, porém, o conceito se mostra bastante desafiador” (Moore, 2000, p. 198).

A operacionalização do triângulo demanda decisões analíticas, haja vista que parte da literatura trata as três dimensões como componentes do construto, enquanto outra interpreta as três dimensões como condições que tornam mais provável a criação de valor. Nesse sentido, diferentes autores passaram a explorar estratégias de mensuração do valor público por meio de abordagens multidimensionais que combinam indicadores de entregas, capacidades institucionais e, por vezes, elementos de legitimidade (Faulkner; Kaufman, 2017). Kelly, Mulgan e Muers (2002), por exemplo, articulam resultados, serviços e confiança pública, com foco na satisfação do usuário, enquanto Santos, Amaral e Silva (2022) operam o conceito por meio de variáveis objetivas organizadas em construtos setoriais, como Saúde, Educação, Habitação e Segurança, entre outros. Em comum, tais propostas buscam reduzir a abstração do conceito, através de *proxies* capazes de representar, ainda que parcialmente, dimensões substantivas do desempenho público.

No ensino superior, a mensuração do valor público recorre tanto à análise de documentos e relatórios quanto ao uso de dados secundários. Estudos documentais mobilizam indicadores de desempenho acadêmico e de estrutura organizacional, complementados por análises narrativas das contribuições sociais das universidades (Broucker; De Wit; Verhoeven, 2018; Salemans; Budding, 2022; Nnanna et al., 2023; Dallagnol; Portulhak, 2026). Por outro lado, abordagens ancoradas em bases públicas aplicam metodologias como o *Public Value Account*, com foco na relação entre custos e investimentos (Pinto-Ortiz et al., 2024), e o *Public Value Scorecard*, com ênfase em entregas, capacidades e prioridades institucionais (Nascimento, 2017). Essas estratégias refletem o esforço de capturar, por meio de indicadores, tanto resultados associados ao cumprimento da missão universitária quanto condições organizacionais que sustentam esses resultados.

Em síntese, a literatura converge ao tratar o valor público como fenômeno relacional, que se manifesta por dimensões organizacionais e é dependente de condições institucionais específicas. Esse entendimento delinea um terreno analítico propício para investigar como diferentes arranjos organizacionais podem se associar a distintas dimensões pelas quais o valor público se expressa em universidades públicas.

2.3. Integridade pública e valor público: relações conceituais e hipótese

Para avançar na articulação entre integridade pública e valor público no contexto universitário, cumpre explicitar como mecanismos de governança e gestão podem se associar às dimensões pelas quais o valor público se manifesta. Ao discutir o papel dos gestores públicos, Moore (1994) enfatiza que a criação de valor público envolve não apenas a produção de benefícios coletivos, mas também as condições institucionais que viabilizam sua implementação e sustentação ao longo do tempo.

No caso das universidades públicas, evidências recentes sugerem que características dos arranjos de governança se relacionam a padrões distintos de desempenho e de geração de valor público. Pinto-Ortiz et al. (2024) apontam associação entre maior maturidade de governança universitária e melhores indicadores relacionados ao valor público, com avanços em transparência, eficiência e capacidade de resposta institucional. De modo complementar, Dallagnol e Portulhak (2026) sugerem que liderança, estratégia e mecanismos de controle se associam à maior divulgação e estruturação do valor público em universidades federais brasileiras. Em conjunto, esses estudos reforçam a premissa de que o valor público, no âmbito universitário, é sensível não apenas às entregas finais, mas também às capacidades e condições organizacionais que as sustentam.

A gestão da integridade pública insere-se nesse quadro ao propor mecanismos orientados à ética, transparência, conformidade normativa e responsabilização, que tendem a favorecer ambientes mais previsíveis, coordenados e confiáveis, com efeitos sobre consistência decisória, qualidade das rotinas de gestão e, por conseguinte, da ação pública (Heywood et al., 2017; Gesser et al., 2023). Esses atributos dialogam diretamente com dimensões mobilizadas na literatura de valor público, como capacidade operacional e qualidade das entregas (Kelly; Mulgan; Muers, 2002; Talbot, 2011).

Isto posto, este estudo parte da expectativa de que maiores níveis de institucionalização da gestão da integridade pública se associem a níveis mais elevados de valor público, particularmente em dimensões próximas à coordenação interna e ao funcionamento organizacional. Essa expectativa não pressupõe causalidade direta, mas se ancora na compreensão de que arranjos institucionais de integridade – quando efetivamente incorporados – tendem a se relacionar com dimensões pelas quais o valor público se manifesta nas organizações públicas.

Formula-se, assim, a seguinte hipótese da pesquisa:

H1: Universidades com maiores níveis de institucionalização da gestão da integridade pública apresentam níveis mais elevados em dimensões de valor público.

Não se descarta, contudo, a possibilidade de associações nulas ou seletivas em razão de condicionantes contextuais e do grau de incorporação efetiva dos mecanismos de integridade, já que sua adoção e formalização podem responder a pressões por conformidade (DiMaggio; Powell, 1983), sem implicar em mudanças substantivas no funcionamento cotidiano – fenômeno associado ao desacoplamento e à conformidade cerimonial (Meyer; Rowan, 1977). Assim, assume-se que, especialmente em organizações complexas como universidades públicas, tais dinâmicas podem coexistir com limitações de capacidade administrativa e com lógicas acadêmicas específicas, de modo que a relação entre a integridade institucionalizada e as dimensões do valor público possa ser contingente e distinta entre os tipos de entregas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Desenho da pesquisa e unidades de análise

O estudo adota desenho quantitativo, de natureza exploratório-analítica, com delineamento transversal e amostra binacional (Brasil e Portugal). Seu objetivo consiste em examinar associações entre o nível de institucionalização da gestão da integridade pública e dimensões do valor público gerado por universidades públicas, a partir de indicadores objetivos construídos com base em documentos institucionais e bases públicas de dados.

As unidades de análise são universidades públicas, consideradas organizações complexas dotadas de autonomia administrativa e acadêmica. Tal autonomia é reconhecida, no caso brasileiro, pela Constituição Federal (Brasil, 1988) e, no caso português, pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Portugal, 2007). Essa característica, por sua vez, confere às universidades maior discricionariedade na formulação e implementação de políticas, incluindo arranjos de governança e mecanismos de integridade (Silva, 2025), tornando-as unidades analíticas adequadas ao exame que este estudo propõe.

A amostra compreende 81 universidades, sendo 68 federais brasileiras e 13 públicas portuguesas, e corresponde à quase totalidade do universo no período considerado – com a exclusão de uma universidade federal brasileira por indisponibilidade de informações consolidadas e comparáveis no momento da coleta. A relação das instituições incluídas no estudo, bem como informações gerais sobre suas características, é apresentada no Apêndice A.

A escolha de Brasil e Portugal se fundamenta na existência de sistemas públicos de ensino superior consolidados, com financiamento estatal e papel estratégico no desenvolvimento social e econômico (Marinho-Araújo; Almeida, 2020), combinada a

diferenças relevantes em marcos regulatórios e trajetórias de institucionalização de políticas de integridade – conforme o Artigo 2, constante no capítulo III.

3.2. Modelo analítico e construtos do estudo

O modelo analítico parte da compreensão da integridade pública como um processo institucional relacionado à estruturação de políticas que orientam o comportamento e implementam mecanismos de controle, gestão de riscos, transparência e *accountability* (Amâncio; Faria; Biscaia, 2024). Ademais, assume-se que o grau de institucionalização desses processos varia entre organizações, sendo tal variação capturada pelo Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP).

Dito isto, este estudo se apoia no pressuposto de que maiores níveis de institucionalização da integridade pública tendem a estar associados a maiores níveis de valor público gerado pelas universidades. O valor público, cabe dizer, é compreendido como construto multidimensional, que se expressa em dimensões observáveis e depende de condições organizacionais capturáveis por indicadores (Faulkner; Kaufman, 2017). Como referencial interpretativo, adota-se o triângulo estratégico de Moore (1995), composto por entregas de valor, capacidade operacional e legitimidade e apoio político-social.

Porém, no recorte adotado, a dimensão de legitimidade e apoio não é operacionalizada, em razão de limitações de mensuração com dados secundários comparáveis entre as instituições e países analisados. Além disso, ainda que se reconheçam possíveis variações dessa dimensão no contexto universitário, seus atributos são, em certa medida, conferidos *ex ante* a essas organizações – via autorização legal e reconhecimento social (Suchman, 1995). Entende-se, assim, que a não operacionalização dessa dimensão não invalida a análise, haja vista que as dimensões de entregas de valor e capacidade operacional são capazes de oferecer evidências relevantes sobre o fenômeno nesse contexto.

A Figura 1 apresenta, de forma sintética, as relações associativas investigadas entre o IGIP e as dimensões empíricas do valor público.

Figura 1 - Modelo analítico do estudo



Fonte: elaboração própria.

3.3. Fontes de dados, recorte temporal e critérios de seleção

De natureza secundária, os dados provêm de fontes oficiais e institucionais, incluindo: portais das universidades, planos/programas de integridade, relatórios de gestão/atividades e bases públicas nacionais pertinentes aos dois países, como INEP, CAPES, DGEEC e SIOP. A seleção das variáveis seguiu critérios de alinhamento teórico, disponibilidade, padronização e comparabilidade entre Brasil e Portugal.

O recorte temporal corresponde a 2024, observadas as especificidades do calendário acadêmico: para as universidades portuguesas, considerou-se o ano letivo 2023/2024, de modo a aproximar períodos letivos equivalentes aos utilizados para as universidades brasileiras. No caso de indicadores tradicionalmente reportados por ano civil, utilizou-se o ano de referência 2024 em ambos os países, enquanto para indicadores diretamente vinculados a fluxos acadêmicos, adotou-se a referência mais próxima e comparável disponível em cada sistema.

3.3.1. Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP)

A gestão da integridade pública é operacionalizada por meio do Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP), desenvolvido em estudo anterior¹³, a partir de análise documental das universidades que compõem a amostra.

Essa análise se apoiou nas recomendações internacionais sobre integridade pública (OCDE, 2017) e foi realizada mediante consulta a documentos digitais, como planos institucionais, códigos de ética, planos de integridade, relatórios de auditoria e conteúdos dos

¹³ Vide Artigo 2, no Capítulo III.

sites oficiais das universidades. Nessas consultas, foram utilizadas palavras-chave relacionadas à integridade e, a partir da leitura do contexto em que estão inseridas, as universidades foram classificadas em escala Likert de 0 a 3, conforme o grau de institucionalização das iniciativas recomendadas pela OCDE.

Posteriormente, os dados foram tratados no Stata 14, com aplicação de estatísticas descritivas, testes de Mann-Whitney para comparação entre os países e Análises de Componentes Principais para construção do IGIP, que agrega 11 dimensões e 21 variáveis em um índice sintético em escala de 0 a 1. As dimensões e variáveis são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões e variáveis que compõem o IGIP

| Dimensão | Descrição da variável |
|--------------------|---|
| Estratégia | Há informações sobre previsão de monitoramento do programa de integridade |
| | Há relatórios de avaliação referentes ao monitoramento do programa de integridade |
| | Há indícios de atualização do Programa e/ou Plano de Integridade |
| Capacitação | Há plano de ação prevendo ações de treinamento e desenvolvimento para o quadro de servidores da universidade, em competências ligadas à integridade |
| | Há informações sobre treinamentos e capacitações realizados para os servidores, ligados à área de integridade |
| Liderança | Há informações sobre capacitação e treinamento na área de integridade para lideranças |
| Gestão de riscos | Há um Plano de Gestão de Riscos |
| | Há análise, avaliação e gestão dos riscos especificamente relacionados à integridade |
| Sociedade | Há conteúdos disponíveis sobre ações que engajam a sociedade civil |
| Conformidade | Há informações disponíveis sobre processos de responsabilização |
| | Há relatórios de auditoria disponíveis |
| Participação | Há registros de pesquisas junto aos públicos da universidade, que forneçam subsídios para a gestão da integridade |
| Responsabilidades | Há instância colegiada com funções consultivas e de suporte à gestão da integridade |
| | O órgão/setor/unidade participa no planejamento estratégico da universidade |
| Abertura | Há disponibilização de regras e procedimentos claros para realização de denúncias |
| | Há reforço quanto à confidencialidade garantida no processo de denúncia |
| | Há informações sobre a disponibilização de canais alternativos de denúncia, como opção para a condução de investigações independentes |
| Compromisso | A gestão da integridade é formalizada em política, programa e/ou planos de integridade |
| | Há órgão/setor/unidade específico voltado para a gestão da integridade |
| | Há informações sobre o envolvimento da alta direção |
| Padrões de conduta | Há código de conduta ou de ética disponível |
| | Há conteúdos referentes a campanhas de sensibilização atinente à integridade |

Fonte: elaboração própria.

3.3.2. Operacionalização empírica do valor público

O valor público é operacionalizado por variáveis associadas às dimensões de entregas de valor e capacidade operacional no contexto universitário. As variáveis utilizadas, suas descrições e fontes constam na Tabela 2 e foram extraídas de bases públicas e relatórios institucionais.

Tabela 2 - Variáveis consideradas para mensurar dimensões empíricas do valor público

| Dimensão (Moore) | Variável | Descrição | Fonte | Embasamento |
|------------------------|---------------|---|---|--|
| Entregas de valor | matr_grad | Total de estudantes matriculados em cursos de graduação, no ano de 2024, relativizado pelo total de docentes da IES | Censo da Educação Superior (BR)/Dados e Estatísticas de Cursos Superiores (PT) | Dallagnol e Portulhak (2026) Nascimento (2017) |
| | concl_grad | Total de diplomados na graduação no ano de 2024, relativizado pelo total de docentes da IES | Censo da Educação Superior (BR)/Dados e Estatísticas de Cursos Superiores (PT) | Pinto-Ortiz et al. (2024) |
| | matr_pgss | Total de estudantes matriculados em cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , no ano de 2024, relativizado pelo total de docentes da IES | Dados Abertos da Capes (BR)/Tabelas de dados do Ensino Superior - DGEEC (PT) | Fazlagic (2005) e Dallagnol e Portulhak (2026) |
| | concl_pgss | Total de diplomados na pós-graduação <i>stricto sensu</i> no ano de 2024, relativizado pelo total de docentes da IES | Dados Abertos da Capes (BR)/Tabelas de dados do Ensino Superior - DGEEC (PT) | Fazlagic (2005) e Pinto-Ortiz et al. (2024) |
| | public_scopus | Total de artigos indexados no portal Scopus e afiliados à IES, relativizado pelo total de docentes da IES | Portal Scopus | Fazlagic (2005) |
| | public_wos | Total de artigos indexados no portal Web of Science e afiliados à IES, relativizado pelo total de docentes da IES | Portal Web of Science | Fazlagic (2005) |
| | patentes | Total de pedidos de patentes depositados pela IES no ano de 2024, relativizado pelo total de docentes da IES | INPI (BR)/INPI (PT) | Bracci et al. (2019) e Nnanna et al. (2023) |
| Capacidade operacional | doc_pgss | Total de docentes com pós-graduação <i>stricto sensu</i> , relativizado pelo total de docentes da IES | Painel Estatístico de Pessoal - PEP (BR)/Relatórios de Contas e Atividades (PT) | Pinto-Ortiz et al. (2024) |
| | tec_pgss | Total de técnicos-administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> , relativizado pelo total de técnicos-administrativos da IES | Painel Estatístico de Pessoal - PEP (BR)/Relatórios de Contas e Atividades (PT) | Pinto-Ortiz et al. (2024) e Dallagnol e Portulhak (2026) |
| | receita | Receita recebida no ano de 2024 pela IES, relativizada pelo total de servidores da IES | Painel do Orçamento Federal - SIOP (BR)/Relatórios de Contas e Atividades (PT) | Pinto-Ortiz et al. (2024) |
| Controle | idade | Total de anos desde a fundação da IES | Portais das universidades (BR e PT) | Dallagnol e Portulhak (2026) |

Nota: Conforme indicado anteriormente, a dimensão teórica “legitimidade e apoio político-social”, proposta por Moore (1995), não foi operacionalizada.

Fonte: elaboração própria.

Para assegurar a comparabilidade entre organizações de diferentes portes, e conforme indicado na Tabela 2, as variáveis foram relativizadas por medidas de tamanho institucional, como o número total de docentes e/ou de técnicos-administrativos, conforme a natureza do indicador.

3.4. Técnicas de análise de dados

A análise foi conduzida em duas etapas. Primeiro, aplicou-se a Análise de Componentes Principais (ACP) às variáveis de valor público, com o objetivo de sintetizar o conjunto de indicadores em componentes empíricos interpretáveis, preservando a maior parcela possível da variância total dos dados (Bartholomew, 2010). Contudo, antes da aplicação da técnica, todas as variáveis foram padronizadas por meio de escores z , conferindo média zero e desvio padrão unitário a cada indicador, o que elimina efeitos de escala e assegura a comparabilidade entre variáveis expressas em unidades distintas (Fávero; Belfiore, 2017).

Na sequência, a adequação dos dados à ACP foi avaliada por meio do teste de esfericidade de Bartlett, que verifica a existência de correlações significativas entre as variáveis, e da medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância comum passível de ser explicada pelos componentes extraídos. Conforme Hair et al. (2009), consideraram-se adequados valores de KMO iguais ou superiores a 0,6 e p -valores inferiores a 0,05 no teste de Bartlett.

O número de componentes retidos foi definido com base no critério de Kaiser, segundo o qual são mantidos os componentes com autovalores superiores a 1, complementado pela inspeção do *scree plot*, a fim de evitar retenção excessiva de componentes com baixa contribuição substantiva (Hongyu; Sandanielo; Oliveira Junior, 2016). Ademais, para facilitar a interpretação substantiva dos componentes extraídos, aplicou-se a rotação ortogonal varimax, que reorganiza as cargas dos componentes sem alterar a variância total explicada, favorecendo a obtenção de componentes empiricamente mais distintos (Hair et al., 2009). Os escores dos componentes resultantes passaram a representar as dimensões empíricas do valor público nas análises subsequentes.

Dito isto, como segunda etapa da análise, estimaram-se modelos de regressão linear múltipla para examinar as associações entre o IGIP, como variável explicativa principal, e cada dimensão empírica de valor público identificada pela ACP, como variáveis dependentes. Incluiu-se, ainda, a idade da universidade como variável de controle.

O modelo geral pode ser representado pela seguinte equação:

$$VP_{(CK,i)} = \beta_0 + \beta_1 IGIP_i + \beta_2 idade_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

onde $VP_{(CK,i)}$ é o escore do componente k de valor público ($k = 1, 2, 3$) da universidade i ; $IGIP_i$ é o índice de gestão da integridade pública da universidade i ; $idade_i$ corresponde ao tempo de atuação da universidade i ; e ε_i é o termo de erro aleatório. Procedimento semelhante é adotado por Cunha e Cavalcante (2025), que utilizam a análise de componentes principais para sintetizar

dimensões empíricas de capacidades estatais e, posteriormente, estimam modelos de regressão para examinar associações com medidas de desempenho organizacional.

Para assegurar a adequação dos modelos estimados, foram realizados diagnósticos pós-estimação, incluindo: o fator de inflação da variância (VIF), para avaliar a multicolinearidade; o teste de Shapiro-Wilk, para avaliação da normalidade dos resíduos; e o teste de White, para verificação da homocedasticidade (Hair et al., 2009; Fávero; Belfiore, 2017).

Por fim, como verificação complementar da consistência das associações, empregaram-se correlações não paramétricas (Spearman e Kendall) entre o IGIP e cada um dos componentes do valor público. Esses testes são apropriados em estudos de natureza associativa, especialmente quando envolvem índices agregados – caso do IGIP – e distribuições que podem não atender plenamente aos pressupostos de normalidade exigidos pelos modelos lineares clássicos (Gujarati; Porter, 2011). Os resultados estão no Apêndice B.

Os procedimentos descritos possibilitaram estruturar dimensões empíricas do valor público e examinar suas associações com o nível de institucionalização da gestão da integridade pública no contexto universitário, cujos resultados são apresentados na seção seguinte.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis analisadas – vide Tabela 3 –, com o objetivo de caracterizar a amostra e oferecer um panorama geral das universidades públicas brasileiras e portuguesas analisadas.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas das variáveis do estudo

| Construto | Geral | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------|----------|-----------|---------------|-----------|-----------|-------|-------|
| | Variável | Obs | Média | Desvio-padrão | Mínimo | Máximo | | |
| Gestão da integridade pública | igip | 81 | 0,578 | 0,138 | 0,260 | 0,978 | | |
| | matr_grad | 81 | 10,437 | 3,240 | 3,427 | 19,362 | | |
| Valor público gerado | concl_grad | 81 | 1,346 | 0,371 | 0,761 | 3,201 | | |
| | matr_pgss | 81 | 1,691 | 0,764 | 0,530 | 4,703 | | |
| | concl_pgss | 81 | 0,537 | 0,381 | 0,127 | 2,530 | | |
| | public_scopus | 81 | 0,884 | 0,609 | 0,213 | 3,165 | | |
| | public_wos | 81 | 0,737 | 0,524 | 0 | 2,520 | | |
| | patentes | 81 | 0,013 | 0,012 | 0 | 0,055 | | |
| | tec_pgss | 81 | 0,319 | 0,090 | 0,008 | 0,539 | | |
| | doc_pgss | 81 | 0,945 | 0,061 | 0,664 | 1,157 | | |
| | receita | 81 | 236.155,6 | 84.008,12 | 19.174,14 | 383.455,9 | | |
| Brasil | | | | Portugal | | | | |
| Variável | Méd | Desv Pad | Mín | Máx | Méd | Desv Pad | Mín | Máx |
| igip | 0,587 | 0,131 | 0,259 | 0,822 | 0,516 | 0,130 | 0,279 | 0,750 |
| matr_grad | 11,189 | 2,961 | 3,427 | 19,362 | 6,504 | 1,020 | 4,465 | 8,401 |
| concl_grad | 1,374 | 0,386 | 0,761 | 3,210 | 1,201 | 0,249 | 0,838 | 1,677 |

| | | | | | | | | |
|---------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| /matr pgss | 1,561 | 0,679 | 0,530 | 3,388 | 2,371 | 0,846 | 1,353 | 4,703 |
| concl pgss | 0,430 | 0,181 | 0,127 | 0,826 | 1,097 | 0,619 | 0,393 | 2,530 |
| public scopus | 0,717 | 0,407 | 0,213 | 1,973 | 1,756 | 0,752 | 0,512 | 3,165 |
| public wos | 0,597 | 0,401 | 0,000 | 2,081 | 1,467 | 0,495 | 0,921 | 2,520 |
| patentes | 0,012 | 0,012 | 0,000 | 0,055 | 0,015 | 0,014 | 0,000 | 0,049 |
| tec pgss | 0,333 | 0,078 | 0,179 | 0,539 | 0,249 | 0,117 | 0,008 | 0,526 |
| doc pgss | 0,957 | 0,033 | 0,871 | 1,000 | 0,880 | 0,116 | 0,664 | 1,157 |
| receita | 266502,00 | 49771,22 | 166531,70 | 383455,90 | 77420,69 | 26518,45 | 19174,14 | 122379,60 |

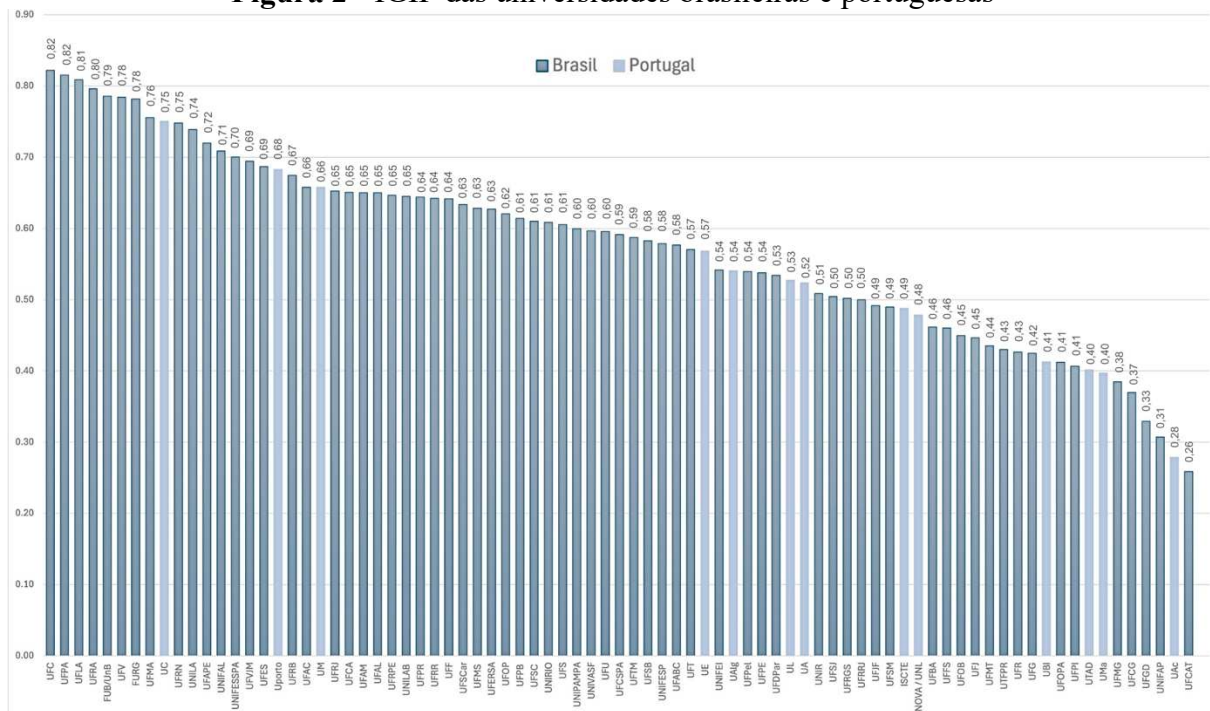
Notas: 1. O IGIP (Amâncio; Faria; Biscaia, 2025) varia entre 0 e 1 e reflete o nível de institucionalização da gestão da integridade pública nas universidades analisadas. 2. As variáveis que representam o valor público estão relativizadas por meio de medidas de porte institucional (docentes e/ou técnicos administrativos), conforme indicado na Seção 3.2. A variável receita está expressa nas moedas originais (R\$ e €), sem conversão cambial, por ser utilizada apenas como insumo em análises padronizadas baseadas em posições relativas. 3. Para fins analíticos, essas variáveis foram padronizadas (z-scores) antes da aplicação da ACP e das regressões.

Fonte: resultados da pesquisa.

De modo geral, as estatísticas descritivas evidenciam heterogeneidade institucional tanto no nível de institucionalização da gestão da integridade pública quanto nas variáveis associadas ao valor público. A dispersão observada nas medias de tendência central e nos valores extremos indica a inexistência de um perfil único entre as universidades analisadas, delineando um contexto propício para examinar associações entre os construtos do estudo.

Especificamente quanto ao IGIP, nota-se ampla variação entre as instituições (mínimo = 0,260; máximo = 0,978), sugerindo trajetórias distintas de institucionalização da integridade no que diz respeito à formalização de políticas, estruturas e práticas organizacionais. Para visualizar essa distribuição e facilitar a comparação entre os países, a Figura 2 apresenta os valores do IGIP para as universidades brasileiras e portuguesas da amostra.

Figura 2 - IGIP das universidades brasileiras e portuguesas



Fonte: resultados do Artigo 2, constante no Capítulo III.

Já quanto às variáveis relacionadas ao valor público, o panorama descritivo revela a coexistência de universidades com perfis distintos em termos de entregas acadêmicas e científicas e de condições organizacionais que sustentam sua atuação. Essa heterogeneidade se manifesta tanto no interior de cada país quanto no conjunto da amostra, refletindo a diversidade histórica e institucional dos sistemas de ensino superior (Marinho-Araújo; Almeida, 2020). Ademais, como as variáveis estão relativizadas por medidas de porte institucional (docentes e/ou técnicos-administrativos), as diferenças observadas não se restringem à escala, permitindo captar contrastes substantivos entre instituições.

Observa-se, em particular, dispersão nas variáveis ligadas à graduação, à pós-graduação e à produção acadêmico-científica, indicando a presença de instituições com desempenho substancialmente acima da média. Conforme Broucker, De Wit e Verhoeven (2018), nem todas as universidades conseguem desempenhar simultaneamente todas as funções com o mesmo nível de desempenho. Além disso, esse padrão também é compatível com a ideia de que entregas acadêmicas e científicas se associam a trajetórias institucionais, perfis acadêmicos e estratégias diferenciadas, e não apenas ao tamanho organizacional (Meyer, 2014).

Os indicadores associados à capacidade organizacional – notadamente a qualificação do corpo docente e técnico-administrativo e a receita institucional – também revelam diferenças expressivas entre as universidades. Enquanto a proporção de docentes com pós-graduação *stricto sensu* apresenta variação relativamente menor, a qualificação do corpo técnico-administrativo e a disponibilidade de recursos financeiros exibem amplitudes consideráveis. Em alinhamento com Modugno, Curiel e Ventin (2014), esse padrão sinaliza desigualdades relevantes nas condições que sustentam o funcionamento das universidades. Em termos organizacionais, assimetrias na estrutura administrativa e nos recursos disponíveis tendem a influenciar a coordenação interna, a implementação de políticas transversais e o desempenho organizacional (Meyer, 2014; Pinto-Ortiz et al., 2024).

Por fim, os depósitos de patentes apresentam valores médios reduzidos e elevada assimetria, com ocorrência concentrada em poucas instituições. Esse comportamento é consistente com a literatura sobre inovação universitária, que aponta distribuição tipicamente concentrada para indicadores de inovação tecnológica, influenciada pela composição disciplinar e pelo ecossistema regional de inovação (Bracci et al., 2019; Nnanna et al., 2023). Vale destacar, com base em Nnanna et al. (2023), que a capacidade de inovação das universidades também depende do estágio de seus ciclos de vida institucionais, de modo que as

mais recentes tendem a possuir menor número de programas de pós-graduação e indicadores de pesquisa ainda em consolidação.

Quanto ao paralelo entre as universidades brasileiras e as portuguesas, observa-se que as primeiras apresentam, em média, maior IGIP e maior intensidade relativa de graduação, ao passo que as portuguesas exibem maiores indicadores relativos à pós-graduação e à produção científica. Esses padrões descritivos são compatíveis com a literatura que descreve a diferenciação de missões no ensino superior e a centralidade da graduação em contextos de expansão e massificação, nos quais a formação inicial tende a ocupar posição proeminente na agenda institucional (Trow, 1973; Barbosa, 2019; Senkevics, 2021).

Por outro lado, conforme Correia (2021), o desempenho relativo em pesquisa e pós-graduação é frequentemente explicado por efeitos de trajetória, reputação acadêmica e inserção em redes disciplinares, além de incentivos e formas de coordenação do campo científico que transcendem mecanismos organizacionais internos. Adicionalmente, diferenças na institucionalização formal de mecanismos de integridade podem ser discutidas à luz de pressões institucionais por conformidade e legitimação, que favorecem a difusão e formalização de estruturas organizacionais, sem que isso implique necessariamente homogeneidade de resultados entre organizações (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983). Em razão disso, as comparações entre países devem ser interpretadas com cautela, sobretudo no caso de indicadores sensíveis a diferenças institucionais e contábeis – como a receita –, reforçando o caráter contextual da análise.

Em síntese, as evidências descritivas delineiam um cenário marcadamente diverso, no qual universidades públicas operam sob condições organizacionais, capacidades e perfis de entrega heterogêneos. Nesse sentido, DiMaggio e Powell (1983) já reconheciam a coexistência de múltiplas lógicas e trajetórias organizacionais em campos complexos – como é o caso do ensino superior público. Esse cenário reforça a pertinência de estratégias analíticas capazes de captar, de forma sintética, dimensões empíricas do valor público.

4.1. Dimensões empíricas do valor público nas universidades

Conforme descrito na seção metodológica, a Análise de Componentes Principais (ACP) foi aplicada ao conjunto de variáveis selecionadas para identificar dimensões empíricas do valor público gerado pelas universidades analisadas. Os testes de adequação indicaram a pertinência da técnica, com resultado estatisticamente significativo no teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 483,72$; $p < 0,001$) e na medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,616), valor considerado aceitável para fins exploratórios (Hair et al., 2009).

A inspeção dos autovalores indicou a retenção de três componentes que, em conjunto, explicam 77,24% da variância total dos dados, evidenciando boa capacidade de síntese do conjunto de indicadores. A variância explicada por componente e os autovalores correspondentes, bem como a matriz de cargas dos componentes, são apresentados na Tabela 4, de modo a explicitar a contribuição relativa de cada dimensão extraída.

Cabe registrar que, em especificações alternativas da ACP que incluíam o indicador de patentes, observou-se elevada assimetria, ausência de um padrão estável de cargas e aumento da parcela de variância não explicada. Por essa razão, o indicador não foi incluído na ACP nem nas análises de regressão subsequentes, permanecendo apenas na discussão descritiva por sua relevância substantiva no âmbito universitário (Broucker; De Wit; Verhoeven, 2018; Bracci et al., 2019; Nnanna et al., 2023).

Tabela 4 - Resultado da análise de componentes principais

| Variáveis | Comp. 1 | Comp. 2 | Comp. 3 | Inexplicado |
|-----------------|---------|---------|---------|-------------|
| matr_pgss_z | 0,494 | | | 0,232 |
| concl_pgss_z | 0,481 | | | 0,204 |
| public_scopus_z | 0,499 | | | 0,135 |
| public_wos_z | 0,498 | | | 0,141 |
| tec_pgss_z | | 0,678 | | 0,236 |
| doc_pgss_z | | 0,543 | | 0,275 |
| receita_z | | 0,482 | | 0,301 |
| matr_grad_z | | | 0,610 | 0,244 |
| concl_grad_z | | | 0,681 | 0,283 |

Notas: Cargas absolutas $\geq 0,40$ destacadas. Rotação ortogonal varimax. A coluna “Inexplicado” representa a unicidade de cada variável, isto é, a parcela de variância não explicada pelos componentes retidos (Hair et al., 2009).

Fonte: resultados da pesquisa.

A matriz de cargas revela uma estrutura interpretável, com associações coerentes entre conjuntos de variáveis e componentes, ainda que com cargas moderadas em parte dos indicadores, o que é compatível com o caráter exploratório do procedimento (Hair et al., 2009). As variáveis atinentes à formação em nível de pós-graduação *stricto sensu* e à produção científica agruparam-se no Componente 1, interpretado como uma dimensão de entregas acadêmico-científicas. Relacionada à consolidação acadêmica e à geração e disseminação de conhecimento, essa dimensão reflete atividades que, como destacam Fazlagic (2005) e Correia (2021), demandam densidade científica, inserção em redes acadêmicas e condições institucionais fortemente atravessadas por lógicas profissionais e disciplinares relativamente autônomas.

O Componente 2 reuniu variáveis referentes à qualificação do corpo docente e técnico-administrativo e à disponibilidade de recursos financeiros, configurando uma dimensão de

capacidade operacional. Essa dimensão expressa condições organizacionais que sustentam o funcionamento das universidades e viabilizam a execução de suas atividades-fim, reforçando a compreensão do valor público como resultado não apenas de entregas, mas também das capacidades institucionais que as tornam possíveis (Moore, 1995; Modugno; Curiel; Ventin, 2014).

Já o Componente 3 concentrou variáveis relativas à formação em nível de graduação, nomeadamente matrículas e concluintes, relativizadas por medidas de porte institucional. Ao capturar a entrega educacional, essa dimensão empírica do valor público relaciona-se à formação de capital humano, à ampliação do acesso e à conclusão de cursos de graduação, aspectos discutidos por Trow (1973) e Barbosa (2019) em contextos de expansão e massificação do ensino superior.

A estrutura identificada pode ser interpretada à luz do triângulo estratégico de Moore (1995). Nesse sentido, os Componentes 1 e 3 correspondem ao pilar das entregas de valor, ainda que expressem naturezas distintas dessas entregas, enquanto o Componente 2 se associa ao pilar da capacidade operacional. Ressalta-se, entretanto, que o objetivo não consistiu em validar empiricamente o modelo teórico, mas em utilizá-lo como lente interpretativa para compreender a articulação entre resultados e capacidades no contexto analisado.

Dito isto, a distinção entre entregas acadêmico-científicas, entrega educacional da graduação e capacidade operacional reforça o caráter multidimensional do valor público (Rutgers, 2014; Faulkner; Kaufman, 2017) e sugere a coexistência de diferentes princípios de organização e coordenação no interior das universidades públicas.

4.2. Integridade pública e dimensões do valor público: evidências dos modelos

Esta subseção apresenta os resultados dos modelos de regressão estimados para examinar as associações entre o nível de institucionalização da gestão da integridade pública e as dimensões do valor público identificadas pela ACP. A Tabela 5 sintetiza os resultados dos três modelos estimados, permitindo uma leitura comparada dos padrões observados.

Antes da interpretação dos coeficientes, registra-se que os diagnósticos pós-estimação indicaram adequação geral dos modelos. Os testes de White não apontaram evidências de heterocedasticidade (Modelo 1: $p = 0,655$; Modelo 2: $p = 0,559$ e Modelo 3: $p = 0,272$) e os fatores de inflação da variância (VIF) permaneceram próximos da unidade em todos os casos (VIF = 1,030), afastando preocupações quanto à multicolinearidade. Quanto à normalidade dos resíduos, os testes de Shapiro-Wilk indicaram aderência ao pressuposto no Modelo 3 ($p = 0,364$), ao passo que os modelos 1 e 2 apresentaram desvios ($p < 0,01$). Considera-se, porém,

que tais desvios não comprometem a validade das inferências, dado o caráter associativo da análise, a homocedasticidade dos resíduos e o tamanho da amostra (Gujarati; Porter, 2011).

Tabela 5 - Associações entre gestão da integridade pública e dimensões do valor público

| Variáveis | Coeficiente | Desvio-padrão | p-valor | R ² | Teste F | |
|---|-------------|---------------|----------|----------------|---------|----------|
| | | | | | Valor | p-valor |
| MODELO 1 - Entregas acadêmico-científicas (Comp. 1) | | | | | | |
| IGIP | -0,019 | 0,805 | 0,981 | | | |
| Idade | 0,004 | 0,001 | 0,001*** | 0,141 | 6,380 | 0,003*** |
| Constante | -0,261 | 0,468 | 0,579 | | | |
| MODELO 2 - Capacidade operacional (Comp. 2) | | | | | | |
| IGIP | 2,022 | 0,832 | 0,017** | | | |
| Idade | -0,002 | 0,001 | 0,164 | 0,081 | 3,450 | 0,037** |
| Constante | -1,051 | 0,484 | 0,033** | | | |
| MODELO 3 - Entregas educacionais de graduação (Comp. 3) | | | | | | |
| IGIP | 2,531 | 0,812 | 0,003*** | | | |
| Idade | -0,002 | 0,001 | 0,092* | 0,125 | 5,560 | 0,006*** |
| Constante | -1,323 | 0,472 | 0,006*** | | | |

Notas: O número de observações é o mesmo para todos os modelos (n = 81). As dimensões do valor público são os escores padronizados derivados da ACP (sem a variável patentes).

*significativo a 10%; **significativo a 5%; e ***significativo a 1%

Fonte: resultados da pesquisa.

No Modelo 1, referente à dimensão de entregas acadêmico-científicas (Comp. 1), não se observou associação estatisticamente significativa entre o IGIP e o componente analisado. Em contrapartida, a idade institucional apresentou coeficiente positivo e estatisticamente significativo, indicando que universidades mais antigas tendem a apresentar melhor desempenho relativo nessa dimensão. Esse resultado é compatível com a presença de efeitos de trajetória institucional, em que a acumulação histórica de capital acadêmico, reputação científica e inserção em redes de pesquisa consolidadas exerce papel relevante na conformação do desempenho científico (Correia, 2021).

A ausência de associação entre o IGIP e o Componente 1 também é compatível com a interpretação de que atividades de pesquisa e pós-graduação operam, em certa medida, segundo lógicas profissionais e disciplinares relativamente autônomas. Conforme destaca Correia (2021), a produção científica é fortemente orientada por incentivos e mecanismos de validação externos à organização, como avaliação por pares, métricas bibliométricas e redes acadêmicas internacionais, o que pode limitar sua associação com mecanismos institucionais internos. Sob a ótica institucional, o achado é coerente com a noção de desacoplamento entre estruturas formais e práticas centrais em contextos marcados por elevada autonomia interna (Meyer; Rowan, 1977).

Observa-se, no Modelo 2, uma associação positiva e estatisticamente significativa entre o IGIP e a dimensão empírica da capacidade operacional (Comp. 2), controlando-se pela idade

institucional. O resultado sugere que universidades com maior institucionalização da gestão da integridade tendem a apresentar condições organizacionais relativamente mais robustas no que se refere à qualificação de recursos humanos e à disponibilidade de recursos institucionais, independentemente da sua idade. Esse achado dialoga com autores, como Six e Lawton (2013) e Demmke, Autioniemi e Lenner (2023), que compreendem a integridade pública como um arranjo institucional voltado à estruturação de ambientes organizacionais mais estáveis, previsíveis e coordenados, com efeitos especialmente visíveis em condições intermediárias de funcionamento organizacional, mais do que na produção direta de resultados finais.

No campo do valor público, essa leitura é consistente com abordagens que situam a capacidade operacional como dimensão fundamental para sustentar a ação pública ao longo do tempo, mediando, ao menos em parte, a relação de arranjos organizacionais com entregas sociais (Moore, 1995; Talbot, 2011). Focada no contexto universitário, a obra de Gesser et al. (2023) sugere que práticas de governança e liderança ética se associam a melhores condições de coordenação interna e gestão de recursos, reforçando a relevância dessa dimensão. Cumpre ressaltar, contudo, que a magnitude do coeficiente associado ao IGIP é modesta, o que indica uma associação estatisticamente detectável, mas de pequeno efeito quando considerada a amplitude do índice.

Por fim, interpretado como dimensão de entrega educacional da graduação (Comp. 3), o Modelo 3 apresentou associação positiva e estatisticamente significativa com o IGIP, também controlando-se pela idade das universidades. Os resultados sugerem que instituições com maior institucionalização da gestão da integridade tendem a apresentar melhor desempenho relativo em indicadores associados à graduação. Considerando que essa dimensão envolve elevado volume de processos acadêmico-administrativos, regras, fluxos, monitoramento e prestação de contas, é plausível que mecanismos de integridade se associem de forma mais imediata a rotinas organizacionais de execução em larga escala, favorecendo a previsibilidade e a coordenação (Six; Lawton, 2013; Pinto-Ortiz et al., 2024). Assim como no Modelo 2, a associação é estatisticamente significativa, porém de magnitude reduzida, demandando cautela na interpretação substantiva do tamanho do efeito.

Ainda no Modelo 3, a variável idade apresentou coeficiente negativo marginalmente significativo, sugerindo que universidades mais jovens tendem a apresentar desempenhos relativamente mais elevados nessa dimensão. Esse achado pode refletir diferenças nos perfis e missões institucionais associadas a processos de expansão do ensino superior, como no caso brasileiro, estudado por Paula e Almeida (2020), em que políticas de expansão e interiorização, como o REUNI, reforçaram o foco institucional na ampliação do acesso, da permanência e da

conclusão na graduação. Senkevics (2021) também aponta que instituições mais recentes tendem a priorizar a graduação, enquanto a consolidação de atividades intensivas em pesquisa e pós-graduação ocorre em estágios posteriores de desenvolvimento institucional.

Avaliados conjuntamente, os resultados oferecem suporte parcial à hipótese do estudo, indicando que a associação entre gestão da integridade pública e valor público não é homogênea entre as dimensões analisadas. Enquanto a dimensão de entregas acadêmico-científicas se mostrou mais fortemente associada à trajetória institucional, a institucionalização da gestão da integridade apresentou associações positivas com dimensões relacionadas à capacidade operacional e às entregas educacionais de graduação. Além disso, os valores de R^2 sugerem que parte relevante da variação das dimensões empíricas do valor público depende de outros determinantes institucionais e organizacionais não capturados pelos modelos.

Em suma, os achados reforçam a compreensão do valor público como fenômeno multidimensional, cujas manifestações dependem da interação entre trajetória institucional, condições organizacionais e práticas contemporâneas de gestão, sem que se possa pressupor efeitos automáticos ou uniformes da institucionalização de mecanismos de integridade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo examinou as associações entre o nível de institucionalização da gestão da integridade pública, mensurado pelo Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP), e diferentes dimensões do valor público gerado por universidades públicas brasileiras e portuguesas. Ao articular empiricamente esses dois construtos centrais da administração pública contemporânea, a pesquisa buscou avançar em um campo ainda incipiente, oferecendo evidências sobre como tais dimensões se relacionam no contexto do ensino superior.

Os resultados indicam que a institucionalização da gestão da integridade pública associa-se positivamente, de forma estatisticamente significativa, à capacidade operacional e às entregas educacionais da graduação. Em contraste, não se observou associação significativa com as entregas acadêmico-científicas, relacionadas à produção científica e à pós-graduação *stricto sensu*. Esse padrão sugere que a integridade pública tende a se relacionar mais diretamente com dimensões internas de funcionamento organizacional, coordenação administrativa e gestão de recursos – aspectos mais próximos do pilar de capacidade operacional do triângulo estratégico de Moore. No caso da graduação, a associação pode decorrer da maior dependência de rotinas administrativas, da alocação de recursos didáticos e do cumprimento de normas acadêmicas, elementos sensíveis à institucionalização de práticas

de integridade. Ressalta-se, contudo, que as associações identificadas apresentam magnitude modesta, o que recomenda cautela na interpretação substantiva dos efeitos.

De forma sintética, as contribuições deste estudo se distribuem em três frentes principais. No plano teórico, o artigo avança ao demonstrar que a relação entre integridade pública e valor público não é uniforme, mas seletiva e dependente das dimensões analisadas, contribuindo para uma compreensão mais refinada da natureza multidimensional do valor público em organizações complexas. No plano empírico, evidencia-se que a institucionalização da integridade se associa de maneira diferenciada às capacidades operacionais e às entregas educacionais, sem evidência de associação com a produção acadêmico-científica, problematizando a suposição de que maior desempenho científico implica maior maturidade institucional em termos de integridade. No plano metodológico, a pesquisa propõe uma estratégia replicável de mensuração do valor público, baseada na construção de indicadores sintéticos a partir de dados públicos e na aplicação de técnicas multivariadas, favorecendo análises comparativas e reduzindo vieses associados a medidas exclusivamente perceptivas.

Os achados também reforçam a natureza heterogênea do valor público, indicando que diferentes tipos de entregas respondem a arranjos institucionais distintos. A ausência de associação entre integridade e entregas acadêmico-científicas sugere que essas dimensões são fortemente influenciadas por fatores históricos e contextuais – como trajetória institucional e inserção em redes disciplinares – que extrapolam, ao menos no recorte analisado, os mecanismos formais de integridade organizacional. Cumpre notar que, à luz da teoria institucional, esse conjunto de evidências é compatível com a hipótese de que, em determinados contextos, mecanismos de integridade podem assumir um caráter predominantemente formal, sem necessariamente se traduzirem em mudanças substantivas nas rotinas organizacionais. Todavia, como o estudo não mensura diretamente o grau de acoplamento entre estruturas formais e práticas, tais interpretações devem ser tratadas como plausíveis e exploratórias, e não como evidências conclusivas.

No plano aplicado, os resultados oferecem subsídios para gestores universitários e formuladores de políticas públicas, ao indicar que iniciativas de integridade tendem a se associar mais claramente ao fortalecimento das capacidades organizacionais e à gestão da complexidade operacional do ensino. Por outro lado, sugerem que estratégias predominantemente formais – quando não incorporadas às rotinas de gestão – podem ser insuficientes para produzir efeitos observáveis em determinadas dimensões do valor público.

Quanto ao alcance dos achados, destaca-se que os resultados permitem identificar padrões de associação entre integridade e valor público no contexto analisado, sem, contudo,

estabelecer relações de causalidade ou generalizações para além do universo investigado. Trata-se, portanto, de evidências que contribuem para a compreensão do fenômeno, mas que devem ser interpretadas à luz das limitações do delineamento adotado.

Entre os principais limites do estudo, reconhece-se o caráter transversal da análise, que restringe a interpretação a associações estáticas, bem como a utilização de indicadores baseados em dados documentais e públicos, que podem não captar dimensões substantivas do funcionamento institucional, como percepções, valores compartilhados e níveis de confiança pública. Ademais, a não operacionalização do pilar de legitimidade e apoio político-social – em razão de limitações de mensuração e baixa variabilidade observável – constitui simultaneamente uma restrição do modelo e uma oportunidade para investigações futuras.

Nesse sentido, pesquisas posteriores podem avançar na ampliação do modelo analítico, incorporando variáveis que capturem dimensões perceptivas e qualitativas da legitimidade institucional, bem como fatores contextuais e organizacionais que influenciem a relação entre integridade e valor público. Adicionalmente, estudos com desenhos longitudinais podem contribuir para a compreensão das dinâmicas temporais entre esses construtos, reduzindo ambiguidades associadas a análises transversais. A extensão da investigação para outros contextos nacionais e organizacionais também pode aprofundar a compreensão de como diferentes ambientes institucionais condicionam os vínculos entre integridade, capacidade operacional e entregas públicas.

REFERÊNCIAS

ALFORD, J.; O'FLYNN, J. Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. **International Journal of Public Administration**, v. 32, n. 3-4, p. 171-191, 2009. <https://doi.org/10.1080/01900690902732731>.

AMÂNCIO, D. L. P.; FARIA, E. R. de; BISCAIA, R. Integridade Pública: (de)limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e90895, 2024. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.90895>.

BARBOSA, M. L. O. Democratização ou massificação do Ensino Superior no Brasil? **Revista de Educação PUC-Campinas**, v. 24, n. 2, p. 240-253. <https://doi.org/10.24220/2318-0870v24n2a4324>.

BARTHOLOMEW, D. J. Principal Components Analysis. **International Encyclopedia of Education**, 3, p. 374-377, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01358-0>.

BOVENS, M. Public accountability. In E. FERLIE; L. LYNN; C. POLLITT, **The Oxford handbook of public management** (p. 182-208). Oxford Academic, 2007.

BRACCI, E.; PAPI, L.; BIGONI, M.; GAGLIARDO, E. D.; BRUNS, H. Public value and public sector accounting research: a structured literature review. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 31, n. 1, p. 103-136, 2019. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2018-0077>.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, DF: 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BROUCKER, B.; DE WIT, K.; VERHOEVEN, J. C. Higher education for public value: taking the debate beyond New Public Management. **Higher Education Research & Development**, v. 37, n. 2, p. 227-240, 2018. <https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1370441>.

CORREIA, A. B. Drivers for Public Value Creation in Universities and Community Awareness. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 25, n. 4, 2021. <https://www.abacademies.org/articles/drivers-for-public-value-creation-in-universities-and-community-awareness-12668.html>.

CUNHA, B. Q.; CAVALCANTE, P. Quantidade significa qualidade? Comparando evidências de capacidade burocrática e desempenho entre grupos de agências no Brasil. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 59, n. 2, p. 1-26, 2025. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230416>.

CUSI, S. M. Implementación de la Oficina de Integridad Institucional en las universidades públicas del Perú. **Revista Científica y Tecnológica Fitovida**, v. 2, n. 1, p. 16-20, 2023. <https://doi.org/10.56275/fitovida.v2i1.18>.

DALLAGNOL, E. C.; PORTULHAK, H. Public value disclosure by Brazilian federal universities. **The British Accounting Review**, v. 58, n. 1, 2026. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101587>.

DEMMKE, C; AUTIONIEMI, J.; LENNER, F. Explaining the Popularity of Integrity Policies in Times of Critical Governance: The Case of Conflicts of Interest Policies for Ministers in the EU-Member States. **Public Integrity**, v. 25, n. 1, p. 1-14, 2023. <https://doi.org/10.1080/109-99922.2021.1987056>.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, pp. 143-166, 1983. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1).

FAULKNER, N.; KAUFMAN, S. Avoiding Theoretical Stagnation: A Systematic Review and Framework for Measuring Public Value. **Australian Journal of Public Administration**, v. 77, n. 1, p. 69-86, 2017. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12251>.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FAZLAGIC, A. **Measuring the intellectual capital of a university**. Trabajo presentado em Trends in the management of human resources in higher education. París, Francia, 2005.

<http://fazlagic.pl/wp-content/uploads/2020/09/Measuring-Intellectual-Capital-of-Universities.pdf>.

GESSER, G. A.; CARDOSO, T. L.; CÁRIO, S. A. F.; MELO, P. A. Governança Universitária: Políticas e Práticas de Integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 26, n. 3, p. 441-484, 2023. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035>.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica**. 5. ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill; Bookman, 2011.

HAIR, J. F.; et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEYWOOD, P.; MARQUETTE, H.; PEIFFER, C.; ZÚÑIGA, N. **Integrity and integrity management in public life**. Nottingham, UK: University of Nottingham, 2017.

HEYWOOD, P.; KIRBY, N. Public Integrity: From anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal. **Etica pubblica – Studi su legalità e partecipazione**. Advance online publication, 2020. <https://doi.org/10.1400/281574>.

HONGYU, K.; SANDANIELO, V. L. M.; OLIVEIRA JUNIOR, G. J. de. Análise de Componentes Principais: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S – Engineering and Science*, vol. 1, n. 5, p. 83-90, 2016. <https://doi.org/10.18607/ES201653398>.

HUBERTS, L. W. J. C. **The Integrity of Governance**: what it is, what we know, what is done, and where to go. International Institute of Administrative Sciences. 217 p., 2014.

HUBERTS, L. W. J. C. Integrity: What it is and why it is important. **Public Integrity**, v. 20, p. 18-32, 2018. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>.

KELLY, G.; MULGAN, G.; MUERS, S. **Creating Public Value**: An Analytical Framework for Public Service Reform. London: Cabinet Office, 2002.

MARINHO-ARAÚJO, C.; ALMEIDA, L. S. Mudanças e perspectivas na educação superior: estudos no Brasil e em Portugal. **Educação: Teoria e Prática**, v. 30, n. 63, p. 1-18, 2020. <https://doi.org/10.18675/1981-8106.V30.N.63.S14708>.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, N. 2, p. 340-363, 1977. <https://doi.org/10.1086/226550>.

MEYER, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014. <https://silo.tips/download/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-para-a-teoria>.

MOORE, M. H. Public Value as the Focus of Strategy. **Australian Journal of Public Administration**, v. 53, n. 3, p. 296-303, 1994. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8500.1994.TB01467.X>.

MOORE, M. H. **Creating public value: Strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MOORE, M. H. Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 183-204, 2000. <https://markmoore.scholars.harvard.edu/publications/managing-value-organizational-strategy-profit-non-profit-and-governmental>.

MOORE, M. H. Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 465-477, 2014. <https://doi.org/10.1111/puar.12198>.

NASCIMENTO, L. D. P. **Dimensionando o valor público**: proposta de indicadores de desempenho para um centro acadêmico de uma universidade pública através do *Public Value Scorecard*. Trabalho de conclusão do curso (Especialização em Administração Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Currais Novos, RN, 57p., 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/7b099d3b-ab2c-41a8-8381-b2505cd788c4>. Acesso em: 20 dez. 2025.

NNANNA, J.; CHARLES, M. B.; NOBLE, D.; KEAST, R. Innovation Hubs in Australian Public Universities: An Appraisal of Their Public Value Claims. **International Journal of Public Administration**, v. 46, n. 2, p. 133-143, 2023. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993900>.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**, 2017. <https://www.oecd.org/gov/ethics/-integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>.

PAPI, L.; BIGONI, M.; BRACCI, E.; GAGLIARDO, E. D. Measuring public value: A conceptual and applied contribution to the debate. **Public Money & Management**, v. 38, n. 3, p. 218-226, 2018. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1439154>.

PAULA, C. H.; ALMEIDA, F. M. O programa REUNI e o desempenho das Ifes brasileiras. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 109, p. 1054-1075, 2020. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002801869>.

PINTO-ORTIZ, L.; MACHADO, D. P.; QUINTANA, A. C. Geração de valor público nas universidades federais brasileiras. **Revista Iberoamericana de Educación Superior**, v. XV, n. 43, p. 105-122, 2024. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2024.43.1330>.

PORTUGAL. **Lei n.º 62, de 10 de setembro de 2007**. Regime jurídico das instituições de ensino superior. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-107985094>. Acesso em: 05 jan. 2026.

RUTGERS, M. R. As Good as It Gets? On the Meaning of Public Value in the Study of Policy and Management. **The American Review of Public Administration**, v. 45, n. 1, p. 29-45, 2014. <https://doi.org/10.1177/0275074014525833>.

SALEMANS, L., BUDDING, T. Operationalizing public value in higher education: the use of narratives as an alternative for performance indicators. **Journal of Management and Governance**, v. 26, p. 337-363, 2022. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09596-4>.

SANTOS, A. O.; AMARAL, H. F.; SILVA, W. A. C. Indicador de valor público e sua relação com a accountability. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 1, p. 1-14, 2022. <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i1.12345>.

SENKEVICS, A. S. A expansão recente do ensino superior: cinco tendências de 1991 a 2020. **Cadernos de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais**, v. 3, n. 4, p. 199-246. 2021. <https://doi.org/10.24109/27635139.ceppe.v3i4.4892>.

SILVA, D. M. *Compliance* educacional: integridade, transparência e conformidade em instituições de ensino superior. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. e2385, 2025. <https://doi.org/10.23900/2359-1552v14n6-27-2025>.

SILVA, H. J.; DIAS, R. A. O. *Compliance* e integridade na governança de projetos. **Revista Foco**, Curitiba - PR, v. 17, n. 1, p. 01-23, 2024. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n1-080>.

SIX, F.; LAWTON, A. Towards a theory of integrity systems: A configurational approach. **International Review of Administrative Sciences**, v. 79, n. 4, p. 639-658, 2013. <https://doi.org/10.1177/0020852313501124>.

STOKER, G. Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? **American Review of Public Administration**, v. 36, n. 1, p. 41-57, 2006. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>.

TALBOT, C. Paradoxes and Prospects of “Public Value”. **Public Money & Management**, v. 31, n. 1, p. 27-34, 2011. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.545544>.

TROW, M. **Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education**. Carnegie Commission on Higher Education, 57p., 1973.

WANG, F.; ZHU, C. Statistical analysis of research integrity construction in 466 Chinese universities with medical programs. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 10, article 776, 2023. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02208-6>.

APÊNDICE A - Dados das universidades analisadas

| Nome da Universidade | Sigla | País | Ano de criação | Nº de campi | Nº de cursos* | Total de alunos** | Total de servidores*** |
|---|--------|------|----------------|-------------|---------------|-------------------|------------------------|
| Instituto Universitário de Lisboa | ISCTE | PT | 1972 | 2 | 107 | 8941 | 1104 |
| Universidade da Beira Interior | UBI | PT | 1973 | 1 | 104 | 7351 | 1183 |
| Universidade da Madeira | UMa | PT | 1988 | 1 | 52 | 2514 | 444 |
| Universidade de Aveiro | UA | PT | 1973 | 1 | 184 | 9818 | 2124 |
| Universidade de Coimbra | UC | PT | 1290 | 1 | 252 | 21144 | 3374 |
| Universidade de Évora | UE | PT | 1559 | 1 | 121 | 7076 | 1186 |
| Universidade de Lisboa | UL | PT | 1911 | 10 | 432 | 41759 | 7227 |
| Universidade de Trás-os-Montes | UTAD | PT | 1973 | 2 | 103 | 6871 | 1067 |
| Universidade do Algarve | UAlg | PT | 1979 | 1 | 99 | 5019 | 1107 |
| Universidade do Minho | UMinho | PT | 1973 | 2 | 251 | 15254 | 2485 |
| Universidade do Porto | UPorto | PT | 1911 | 1 | 309 | 29512 | 5772 |
| Universidade dos Açores | UAç | PT | 1976 | 3 | 49 | 2052 | 430 |
| Universidade Nova de Lisboa | NOVA | PT | 1973 | 4 | 249 | 16361 | 3313 |
| Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira | UNILAB | BR | 2010 | 3 | 42 | 5289 | 847 |
| Universidade de Brasília | UnB | BR | 1962 | 4 | 225 | 48058 | 5850 |
| Universidade Federal da Bahia | UFBA | BR | 1946 | 3 | 191 | 37216 | 5451 |
| Universidade Federal da Fronteira Sul | UFFS | BR | 2009 | 6 | 74 | 6667 | 1319 |
| Universidade Federal da Grande Dourados | UFGD | BR | 2005 | 1 | 74 | 7106 | 1605 |
| Universidade Federal da Integração Latino-Americana | UNILA | BR | 2010 | 1 | 41 | 3827 | 998 |
| Universidade Federal da Paraíba | UFPB | BR | 1955 | 4 | 193 | 32652 | 5422 |
| Universidade Federal de Alagoas | UFAL | BR | 1961 | 3 | 151 | 26183 | 3343 |
| Universidade Federal de Alfenas | UNIFAL | BR | 1914 | 3 | 63 | 6803 | 1028 |
| Universidade Federal de Amazonas | UFAM | BR | 1909 | 6 | 167 | 23949 | 3176 |
| Universidade Federal de Campina Grande | UFCG | BR | 2002 | 4 | 111 | 16195 | 2818 |
| Universidade Federal de Catalão | UFCAT | BR | 2018 | 1 | 46 | 3285 | 574 |
| Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre | UFCSPA | BR | 1953 | 1 | 29 | 3562 | 599 |
| Universidade Federal de Goiás | UFG | BR | 1960 | 2 | 175 | 22045 | 4379 |
| Universidade Federal de Itajubá | UNIFEI | BR | 1913 | 2 | 52 | 7331 | 970 |

| Nome da Universidade | Sigla | País | Ano de criação | Nº de campi | Nº de cursos* | Total de alunos** | Total de servidores*** |
|--|---------|------|----------------|-------------|---------------|-------------------|------------------------|
| Universidade Federal de Jataí | UFJ | BR | 2018 | 2 | 34 | 3279 | 598 |
| Universidade Federal de Juiz de Fora | UFJF | BR | 1960 | 2 | 135 | 22056 | 2978 |
| Universidade Federal de Lavras | UFLA | BR | 1994 | 2 | 103 | 11032 | 1438 |
| Universidade Federal de Mato Grosso | UFMT | BR | 1970 | 5 | 154 | 17420 | 3088 |
| Universidade Federal de Mato Grosso do Sul | UFMS | BR | 1979 | 10 | 177 | 28988 | 3559 |
| Universidade Federal de Minas Gerais | UFMG | BR | 1927 | 3 | 188 | 42158 | 7504 |
| Universidade Federal de Ouro Preto | UFOP | BR | 1969 | 2 | 91 | 13698 | 1614 |
| Universidade Federal de Pelotas | UFPeI | BR | 1969 | 2 | 148 | 18198 | 2788 |
| Universidade Federal de Pernambuco | UFPE | BR | 1946 | 3 | 202 | 38737 | 6724 |
| Universidade Federal de Rondônia | UNIR | BR | 1982 | 8 | 92 | 7122 | 1242 |
| Universidade Federal de Rondonópolis | UFR | BR | 2018 | 1 | 31 | 3908 | 486 |
| Universidade Federal de Roraima | UFRR | BR | 1989 | 3 | 70 | 5291 | 1025 |
| Universidade Federal de Santa Catarina | UFSC | BR | 1956 | 5 | 200 | 33823 | 4829 |
| Universidade Federal de Santa Maria | UFSM | BR | 1960 | 3 | 189 | 22210 | 4606 |
| Universidade Federal de São Carlos | UFSCar | BR | 1968 | 4 | 122 | 16911 | 2313 |
| Universidade Federal de São João del-Rei | UFSJ | BR | 1953 | 6 | 82 | 14985 | 1484 |
| Universidade Federal de São Paulo | UNIFESP | BR | 1994 | 7 | 123 | 16378 | 3234 |
| Universidade Federal de Sergipe | UFS | BR | 1968 | 6 | 173 | 26010 | 3568 |
| Universidade Federal de Uberlândia | UFU | BR | 1957 | 4 | 148 | 25209 | 3924 |
| Universidade Federal de Viçosa | UFV | BR | 1926 | 3 | 123 | 15867 | 3206 |
| Universidade Federal do ABC | UFABC | BR | 2005 | 2 | 59 | 17484 | 1508 |
| Universidade Federal do Acre | UFAC | BR | 1970 | 3 | 81 | 9235 | 1497 |
| Universidade Federal do Agreste de Pernambuco | UFAPE | BR | 2018 | 1 | 12 | 2796 | 281 |
| Universidade Federal do Amapá | UNIFAP | BR | 1990 | 6 | 74 | 11667 | 1149 |
| Universidade Federal do Cariri | UFCA | BR | 2013 | 5 | 38 | 4699 | 816 |
| Universidade Federal do Ceará | UFC | BR | 1954 | 6 | 210 | 33975 | 5465 |
| Universidade Federal do Delta do Parnaíba | UFDPAr | BR | 2018 | 1 | 20 | 4229 | 426 |
| Universidade Federal do Espírito Santo | UFES | BR | 1954 | 3 | 171 | 26386 | 3433 |
| Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro | UNIRIO | BR | 1979 | 5 | 77 | 13977 | 2149 |
| Universidade Federal do Maranhão | UFMA | BR | 1966 | 9 | 159 | 39614 | 3410 |
| Universidade Federal do Norte do Tocantins | UFNT | BR | 2019 | 1 | 30 | 3827 | 569 |

| Nome da Universidade | Sigla | País | Ano de criação | Nº de campi | Nº de cursos* | Total de alunos** | Total de servidores*** |
|--|-----------|------|----------------|-------------|---------------|-------------------|------------------------|
| Universidade Federal do Oeste da Bahia | UFOB | BR | 2013 | 5 | 40 | 3411 | 665 |
| Universidade Federal do Oeste do Pará | UFOPA | BR | 2009 | 7 | 69 | 7079 | 1062 |
| Universidade Federal do Pampa | UNIPAMPA | BR | 2008 | 10 | 98 | 9365 | 1881 |
| Universidade Federal do Pará | UFPA | BR | 1957 | 12 | 260 | 43384 | 5245 |
| Universidade Federal do Paraná | UFPR | BR | 1912 | 6 | 230 | 34162 | 5874 |
| Universidade Federal do Piauí | UFPI | BR | 1968 | 4 | 143 | 22487 | 2730 |
| Universidade Federal do Recôncavo da Bahia | UFRB | BR | 2005 | 6 | 83 | 9200 | 1729 |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro | UFRJ | BR | 1920 | 4 | 304 | 62342 | 9336 |
| Universidade Federal do Rio Grande | FURG | BR | 1969 | 4 | 102 | 9180 | 2043 |
| Universidade Federal do Rio Grande do Norte | UFRN | BR | 1958 | 5 | 209 | 35635 | 5423 |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul | UFRGS | BR | 1895 | 5 | 191 | 37593 | 5336 |
| Universidade Federal do Sul da Bahia | UFSB | BR | 2013 | 3 | 63 | 4383 | 574 |
| Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará | UNIFESSPA | BR | 1971 | 5 | 58 | 5662 | 719 |
| Universidade Federal do Tocantins | UFT | BR | 2000 | 5 | 84 | 11446 | 1589 |
| Universidade Federal do Triângulo Mineiro | UFTM | BR | 1953 | 2 | 46 | 6773 | 2038 |
| Universidade Federal do Vale do São Francisco | UNIVASF | BR | 2002 | 6 | 63 | 3038 | 1014 |
| Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri | UFVJM | BR | 1953 | 4 | 75 | 8602 | 1627 |
| Universidade Federal Fluminense | UFF | BR | 1960 | 5 | 214 | 49852 | 7027 |
| Universidade Federal Rural da Amazônia | UFRA | BR | 2002 | 6 | 55 | 9553 | 1098 |
| Universidade Federal Rural de Pernambuco | UFRPE | BR | 1947 | 7 | 94 | 16296 | 2781 |
| Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | UFRRJ | BR | 1943 | 4 | 105 | 21686 | 2312 |
| Universidade Federal Rural do Semi-Árido | UFERSA | BR | 1968 | 4 | 66 | 13628 | 1263 |
| Universidade Tecnológica Federal do Paraná | UTFPR | BR | 1909 | 13 | 179 | 30386 | 3787 |

* Total de cursos de graduação e pós-graduação ofertados na IES no ano de 2024.

** Total de alunos de graduação e pós-graduação matriculados na IES no ano de 2024.

*** Total de docentes e técnicos-administrativos atuando na IES no ano de 2024.

APÊNDICE B - Resultados das correlações não paramétricas

Tabela C.1 - Correlações não paramétricas entre IGIP e dimensões do valor público

| Dimensão do valor público | Spearman | | Kendall | |
|---|----------------|----------|---------------|----------|
| | Spearman's rho | p-valor | Kendall's tau | p-valor |
| Entregas acadêmico-científicas (C1) | 0,044 | 0,697 | 0,023 | 0,763 |
| Capacidade operacional (C2) | 0,212 | 0,057*** | 0,144 | 0,058*** |
| Entregas educacionais de graduação (C3) | 0,300 | 0,006* | 0,200 | 0,008* |

Nota: *Significativo a 1%; **Significativo a 5%; e ***Significativo a 10%.

CAPÍTULO V

1. CONCLUSÃO GERAL

Esta tese examinou a medida em que a institucionalização da gestão da integridade pública em universidades brasileiras e portuguesas associa-se a dimensões do valor público por elas gerado. Para cumprir esse objetivo, a pesquisa: (i) investigou as concepções de integridade na literatura e suas distinções conceituais; (ii) analisou a uniformidade na institucionalização dessas iniciativas; (iii) identificou dimensões empíricas do valor público no contexto universitário; e (iv) avaliou as associações entre o nível de institucionalização da integridade e as dimensões do valor público identificadas.

O primeiro artigo demonstrou que o conceito de integridade pública, embora multifacetado e ainda em consolidação, supera a visão restrita à conformidade normativa ao incorporar uma dimensão principiológica orientadora da ação administrativa. A análise permitiu delimitar fronteiras em relação a conceitos com os quais a integridade se confunde – nomeadamente, anticorrupção e *compliance* –, além de apresentar convergências com os temas de governança, ética, transparência, *accountability* e gestão de riscos. Ao estabelecer bases analíticas mais precisas, o estudo viabilizou a interpretação do construto e sustentou a coerência conceitual das etapas empíricas subsequentes.

No segundo artigo, a aplicação do Índice de Gestão da Integridade Pública (IGIP) revelou acentuada heterogeneidade na institucionalização da integridade entre as universidades analisadas. O contexto brasileiro apresentou maior variabilidade, refletindo desigualdades regionais e institucionais, ao passo que o sistema português exibiu maior uniformidade relativa, ainda que persistam diferenças. Quanto à comparação entre os países, as universidades brasileiras se destacaram no eixo de prestação de contas, possivelmente em razão de pressões regulatórias mais intensas, enquanto os eixos de sistema e de cultura de integridade não apresentaram diferenças significativas entre eles. Tais achados sugerem a presença de isomorfismos coercitivo e mimético – associados tanto às normativas globais quanto às referências de instituições pares –, ainda que mediados por contextos institucionais específicos. Apesar do compromisso assumido, mesmo em graus distintos, pelas universidades, foram identificados desafios relacionados ao envolvimento contínuo das lideranças, à atenção à integridade nas práticas cotidianas e à avaliação e adaptação constantes das políticas.

O terceiro e último artigo identificou três dimensões empíricas de valor público no contexto universitário: capacidade operacional, entregas educacionais da graduação e entregas

acadêmico-científicas. Os resultados indicam associação positiva e estatisticamente significativa entre a institucionalização da integridade e as dimensões de capacidade operacional e de entregas educacionais da graduação. Assim, no cenário e período analisados, as universidades com arranjos de integridade mais estruturados apresentaram maior capacidade operacional e entregaram mais graduados à sociedade, fornecendo indícios de que as iniciativas formalizadas estão acopladas às práticas organizacionais. Não se observou, porém, associação significativa com a dimensão de entregas acadêmico-científicas, indicando que a relação entre os fenômenos não é homogênea quando se consideram os tipos de entrega universitária. Tal resultado pode ser interpretado à luz das especificidades da atividade científica, influenciada pelas dinâmicas disciplinares e pelo predomínio de atuação em redes mais amplas, com modelos de financiamento externo, que extrapolam o escopo da institucionalização da integridade.

Em síntese, a expectativa teórica foi parcialmente confirmada, indicando uma relação contingente e seletiva entre a institucionalização da integridade e as dimensões do valor público no ensino superior. No âmbito teórico, o trabalho viabiliza certo progresso na delimitação conceitual da integridade pública e, sobretudo, corrobora a utilidade da teoria institucional para compreender que pressões coercitivas e miméticas moldam a gestão da integridade, além de evidenciar um processo de associação complexo e não linear entre a institucionalização de mecanismos de integridade pública e a geração de valor público no contexto universitário. No plano metodológico, a construção do IGIP e a identificação de dimensões empíricas do valor público gerado por universidades representam avanços na mensuração de fenômenos da Administração Pública, com modelos passíveis de adaptação e replicáveis em outros contextos. Ainda, ao identificar padrões e assimetrias entre as universidades e entre os países, o estudo oferece subsídios para avaliações institucionais mais contextualizadas e para estratégias de gestão orientadas à incorporação substantiva de valores organizacionais.

Apesar das contribuições, o estudo apresenta limitações, como a concentração da análise em universidades públicas brasileiras e portuguesas, que restringe a generalização dos achados para outros países e tipos de organizações públicas. Ademais, o uso de dados documentais e indicadores sintéticos, embora adequado ao desenho proposto, privilegia a formalização institucional, podendo não captar integralmente dimensões informais e culturais da integridade. No que se refere especificamente ao IGIP, por tratar-se de um índice relativo, sua comparabilidade ao longo do tempo torna-se limitada. Por fim, a natureza transversal dos dados impede inferências causais, devendo os resultados ser compreendidos como evidências associativas sensíveis a mediações contextuais.

Para agendas futuras, recomenda-se a ampliação do escopo geográfico e institucional das análises, a incorporação de abordagens qualitativas que permitam examinar dimensões informais da integridade e a realização de estudos longitudinais capazes de explorar sua evolução e efeitos ao longo do tempo. Os pesquisadores da área podem ainda examinar variáveis mediadoras e moderadoras que expliquem a variabilidade das associações observadas entre a integridade e diferentes dimensões do valor público.

A despeito dos avanços ainda necessários no campo de estudo, os achados desta tese permitem sustentar um posicionamento mais nuançado sobre o papel da integridade pública no contexto universitário. Não se trata de afirmar a integridade como o principal desafio enfrentado pelas universidades públicas, as quais lidam cotidianamente com restrições orçamentárias, pressões por desempenho, demandas sociais crescentes e a necessidade de adaptação a contextos institucionais complexos. Contudo, os resultados indicam que a integridade pública ocupa um lugar transversal nessas dinâmicas, na medida em que a incorporação efetiva de valores e práticas íntegras tende a estar associada, ainda que de modo indireto, a dimensões centrais para a sustentabilidade dessas organizações.

Nesse sentido, a gestão da integridade não se apresenta como uma solução isolada ou suficiente para os desafios enfrentados pelas universidades, mas como um elemento que permeia e qualifica outros processos organizacionais relevantes. Ao contribuir para a consistência das decisões administrativas, para a preservação da reputação institucional e para o fortalecimento da confiança pública, a integridade pode repercutir sobre o ambiente de autorização, sobre a alocação de recursos públicos e sobre a própria atratividade das instituições para estudantes e para a sociedade. Assim mais do que um fim em si mesma, a integridade pública se revela como uma dimensão que, quando incorporada de forma substantiva, potencializa a capacidade das universidades de responder às múltiplas exigências que lhes são impostas.

Dessa forma, esta tese contribui para afastar tanto a visão reducionista da integridade como mera conformidade normativa quanto sua interpretação como panaceia para os problemas organizacionais, posicionando-a como um componente relevante – ainda que não exclusivo – na construção de organizações públicas mais consistentes, legítimas e efetivamente orientadas ao interesse coletivo.