



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (POLEDUC)

PRODUTO TÉCNICO

Maria do Carmo Silva de Andrade



20
25



ESPECIALIZAÇÃO EM
GOVERNANÇA PÚBLICA E
INTEGRIDADE INSTITUCIONAL

MARIA DO CARMO SILVA DE ANDRADE

PRODUTO TÉCNICO

Formação estratégica em integridade pública para a sustentabilidade institucional da UNEMAT – alinhamento ao ODS 16 e ao Plano de Integridade 2024 com um curso de Especialização em Governança Pública e Integridade Institucional

Produto Técnico de Mestrado apresentado ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional

Orientador: Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo

Fortaleza

2025

Página reservada para ficha catalográfica.

Utilize a ferramenta *online Catalog!* para elaborar a ficha catalográfica de seu trabalho acadêmico, gerando-a em arquivo PDF, disponível para download e/ou impressão. (<http://www.fichacatalografica.ufc.br/>)

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. Justificativa | 5 |
| 2. Objetivo Geral..... | 7 |
| 3. Objetivos Específicos..... | 7 |
| 4. Público-alvo | 8 |
| 5. Metodologia..... | 8 |
| 5.1 Estrutura e Carga Horária..... | 8 |
| 5.2 Estratégias Metodológicas..... | 9 |
| 5.3 Avaliação | 10 |
| 5.4 Produto Técnico (TCC) | 10 |
| 5.5 Corpo Docente e Parcerias | 11 |
| 6. Certificação..... | 11 |
| 7. Contribuição como Produto Técnico | 12 |
| 8. Perspectiva de Futuro | 12 |
| Referências..... | 13 |

1. Justificativa

A governança pública, ao contrário do foco endógeno das organizações privadas, opera em um ecossistema multiatorial que articula Estado, mercado e sociedade civil na construção de soluções complexas (Vieira; Barreto, 2019). Seus pilares incluem – *accountability*, a transparência, a eficiência e a participação social – enfrentam, contudo, resistências estruturais: cultura de desempenho incipiente e colegiados de baixa efetividade (Sales, 2014).

Apesar disso, observa-se o avanço de oportunidades relevantes, como a implantação de programas de integridade, o uso de indicadores de desempenho e a incorporação de tecnologias digitais voltadas ao aprimoramento da transparência e do controle social (Mainardes, 2023; Teixeira; Gomes, 2019).

O fortalecimento de uma cultura de integridade nas instituições públicas depende diretamente da capacitação e qualificação dos servidores, que devem estar aptos a compreender, aplicar e acompanhar políticas de governança, ética e transparência.

A adesão da UNEMAT ao Programa de Integridade em 2024 expôs uma lacuna estrutural de capacitação, identificada em 75% das respostas do questionário aplicado à Alta Gestão (Q=30) como ação mais importante a ser executada. A resistência à cultura de desempenho, aliada à baixa densidade de indicadores de transparência ativa, exige intervenção formativa de longo prazo, não apenas pontual.

No trajeto investigativo, a fim de responder à questão norteadora da pesquisa: “Como a implantação de um Programa de Integridade pode contribuir para o fortalecimento da transparência e da ética na gestão administrativa da UNEMAT?”, foi realizado um diagnóstico institucional da UNEMAT, feito um *benchmarking* para verificar boas práticas em Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP) e aplicado um questionário semiestruturado via *GoogleForms*® para extrair as percepções dos servidores da Alta Gestão, das Instâncias de Integridade e do Grupo de Gestão de Riscos.

Na aplicação do questionário foi feita a seguinte demanda: “Dê sugestões de medidas que podem fortalecer a cultura de integridade na UNEMAT e melhorar o Programa de Integridade.” Ao realizar a categorização das respostas verificou-se que essas convergiram em três eixos principais:

- Capacitação e disseminação da cultura de integridade;
- Melhoria da comunicação e divulgação institucional e do Programa de Integridade;
- Aprimoramento dos processos internos de gestão e acompanhamento do Programa.

A nuvem de palavras ilustrada na Figura 1, apresenta as palavras mais citadas nas sugestões apresentadas pelos participantes da pesquisa.

Figura1 - Sugestões para fortalecimento da cultura e do Programa de Integridade



Fonte: Figura 9 da pesquisa.

A análise das respostas revelou um consenso entre os participantes quanto à necessidade de fortalecimento da cultura da integridade por meio de ações estruturadas de capacitação contínua, comunicação transparente e envolvimento efetivo da alta gestão. Essa percepção encontra respaldo nas evidências documentais, que indicam que o Eixo IV do Plano de Integridade (Comunicação e Treinamento) ainda está em fase implementação até 2026.

As boas práticas observadas no *benchmarking*, revelaram que as universidades de referências mantêm políticas de capacitação permanentes, painéis de monitoramento abertos e campanhas educativas contínuas. Assim a triangulação apontou que a consolidação de uma cultura de integridade depende da criação de ambientes de diálogo ético, do fortalecimento da transparência ativa e da institucionalização de políticas formativas, capazes de transformar o programa em um instrumento efetivo de governança e confiança organizacional.

Diante disso, propõe-se o Curso de Especialização em Governança Pública e Integridade Institucional – não como curso isolado, mas como dispositivo institucional permanente de produção de capital humano e instrumentos de *compliance*, alinhado ao ODS 16 e ao Eixo IV do Plano de Integridade da UNEMAT, como produto técnico derivado da Dissertação de Mestrado: IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT, de autoria de Maria do Carmo Silva de Andrade, sob orientação do Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo.

2. Objetivo Geral

Capacitar servidores públicos, gestores e agentes de integridade para atuarem de forma estratégica na implementação, monitoramento e aprimoramento de programas de integridade e governança no setor público.

3. Objetivos Específicos

- I. Diagnosticar os fundamentos da integridade pública, ética e transparência na administração pública.
- II. Desenvolver competências técnicas para o mapeamento, gestão de riscos e controles internos.
- III. Aplicar instrumentos de *compliance* e governança voltados ao setor público.

- IV. Fomentar a cultura organizacional ética, a transparência ativa e a prevenção de irregularidades.
- V. Elaborar e avaliar planos, políticas e relatórios de integridade e *compliance* alinhados às normativas vigentes.

4. Público-alvo

Servidores públicos estaduais e municipais, preferencialmente membros de unidades de controle interno, corregedorias, ouvidorias, comissões de ética, agentes de integridade e setores de gestão administrativa.

5. Metodologia

A especialização está estruturada com base em metodologias ativas de ensino-aprendizagem, que buscam integrar teoria e prática, valorizando a experiência profissional dos participantes e promovendo a construção colaborativa do conhecimento (Ferreira Paiva *et al.*, 2017).

5.1 Estrutura e Carga Horária

O curso contempla 420 horas distribuídas ao longo de 12 meses, sendo 360 horas destinadas às disciplinas obrigatórias (presenciais/híbridas), 60 horas de atividades práticas supervisionadas e 60 horas dedicadas à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – com defesa pública perante banca composta por docente, gestor público e representante da CGE/MT.

O curso é organizado em três módulos interdependentes, conforme descrito abaixo:

- **Módulo I (120h) – Fundamentos da Governança e Integridade** Introduz os princípios éticos e legais da administração pública, abordando o papel da governança, da integridade e da cultura organizacional no setor público.
- **Módulo II (140h) – Ferramentas de Gestão de Riscos e Controles Internos** Desenvolve competências técnicas e práticas voltadas à identificação, avaliação e mitigação de riscos de integridade, articulando-se com os mecanismos de controle e prevenção da corrupção.
- **Módulo III (160h) – Gestão Estratégica, Formação Ética e Aplicação Prática** Integra o aprendizado teórico e prático, com foco em comunicação, engajamento institucional e desenvolvimento de produtos aplicáveis à realidade das instituições públicas.

5.2 Estratégias Metodológicas

O curso adota uma metodologia dinâmica e participativa, ancorada em princípios da andragogia e da aprendizagem significativa (Freitas; Cunha; Batista, 2016), contemplando:

- Aulas dialogadas e expositivas, com recursos multimídia e estudos dirigidos;
- Estudos de caso reais sobre integridade, ética e governança em universidades e órgãos públicos;
- Oficinas e laboratórios de boas práticas, voltados ao mapeamento de riscos, elaboração de planos de integridade e simulação de dilemas éticos;
- Seminários temáticos e rodas de discussão, para aprofundar os eixos teóricos;
- Atividades práticas supervisionadas, com elaboração de instrumentos aplicáveis à realidade institucional do aluno (ex: planos de comunicação ética, manuais de conduta, fluxos de denúncia etc.);
- Ambiente virtual de aprendizagem (AVA) para apoio à modalidade híbrida, com fóruns, quizzes e material complementar;
- Acompanhamento contínuo por tutores e professores orientadores no desenvolvimento do produto técnico.

5.3 Avaliação

O processo avaliativo é contínuo e formativo, envolvendo múltiplas dimensões:

- Avaliação teórica (provas, resenhas e estudos de caso);
- Avaliação prática (participação em oficinas e projetos);
- Avaliação reflexiva (autoavaliação e análise crítica de dilemas éticos);
- Avaliação final, representada pela elaboração e defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (Produto Técnico), orientado por docente do curso.

A média mínima para aprovação é 7,0 (sete), conforme normas institucionais da UNEMAT.

5.4 Produto Técnico (TCC)

O produto técnico constitui a culminância do curso, devendo resultar em um instrumento aplicável que promova melhorias concretas na gestão pública, tais como:

- Plano de comunicação de integridade;
- Proposta de código de conduta institucional;
- Manual de boas práticas éticas;
- Ferramenta tecnológica de monitoramento de riscos;
- Ferramenta tecnológica de monitoramento e avaliação de plano de integridade;
- Programa de capacitação interna em ética e transparência;
- Política interna de prevenção ao conflito de interesses; e
- Outros.

Tabela 1: Critérios para Avaliação de TCC

| Critério | Peso | Descrição |
|--------------------------|-------------|-------------------------------------|
| Relevância institucional | 30% | Alinhamento ao Plano de Integridade |
| Viabilidade técnica | 25% | Recursos, prazos, responsáveis |
| Inovação | 20% | Uso de IA, gamificação, etc. |
| Clareza e normatização | 15% | ABNT, linguagem técnica |
| Apresentação oral | 10% | Comunicação assertiva |
| Total | 100% | |

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Cada aluno deverá defender publicamente o produto, demonstrando sua aplicabilidade e aderência aos princípios da Agenda 2030 (ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes).

5.5 Corpo Docente e Parcerias

O corpo docente será composto por professores doutores e mestres da UNEMAT e de instituições parceiras, com experiência comprovada nas áreas de governança, gestão pública, ética, integridade e controle interno.

Poderão ser convidados especialistas da CGE/MT, CGU, TCU e universidades de referência, visando ampliar a interdisciplinaridade e o caráter aplicado da formação.

6. Certificação

Os concluintes que cumprirem os requisitos acadêmicos e apresentarem TCC aprovado receberão o título de Especialista em Governança Pública e Integridade Institucional, conferido pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

7. Contribuição como Produto Técnico

Este curso constitui o produto técnico desta dissertação, alinhando-se ao Eixo IV – Comunicação e Treinamento do Plano de Integridade da UNEMAT e ao ODS 16 da Agenda 2030 da ONU.

O curso institucionaliza um ecossistema formativo contínuo, capaz de gerar capital humano especializado e instrumentos de governança com impacto mensurável na redução de riscos de integridade (meta: - 25% em 3 anos, conforme *benchmark* CGU).

8. Perspectiva de Futuro

A proposta prevê, em médio prazo, a oferta de cursos modulares, oficinas e certificações curtas. Além disso, a inserção de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) poderá potencializar o monitoramento e a avaliação de riscos de integridade, seguindo as tendências internacionais de governança digital e ética tecnológica.

Em médio prazo (2027-2029), prevê-se a oferta de micro certificações modulares (40h) e a integração de plataforma de monitoramento de riscos com IA preditiva, inspirada no modelo da CGU (Rocha; Correa, 2025). Testes-piloto com algoritmos de detecção de conflitos de interesse serão conduzidos em parceria com o TCE-MT.

Referências

FERREIRA PAIVA, Marlla Rúbya; FEIJÃO PARENTE, José Reginaldo; ROCHA BRANDÃO, Israel; BOMFIM QUEIROZ, Ana Helena. METODOLOGIAS ATIVAS DE ENSINO-APRENDIZAGEM: REVISÃO INTEGRATIVA. **SANARE - Revista de Políticas Públicas**, [S. l.], v. 15, n. 2, 2017. Disponível em:

<https://sanare.emnuvens.com.br/sanare/article/view/1049>. Acesso em: 6 nov. 2025.

FREITAS, Maria Aparecida de Oliveira; CUNHA, Isabel Cristina KowalOlm; BATISTA, Sylvia Helena Souza da Silva. Aprendizagem Significativa E Andragogia Na Formação Continuada De Profissionais De Saúde (Meaningful learning and andragogy in Continuing Education for health professionals). **Aprendizagem Significativa em Revista/Meaningful Learning Review – V6(2)**, pp. 01-20, 2016.

Disponível em: https://www.if.ufrgs.br/asr/artigos/Artigo_ID96/v6_n2_a2016.pdf. Acesso em: 05 nov. 2025.

MAINARDES, Jefferson. **Integridade pública no Poder Executivo Federal – Brasil**. 2023. DOI: 10.13140/RG.2.2.21789.79841. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Jefferson-Mainardes>. Acesso em: 16 mar. 2025.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento - . **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. Tradução não oficial. Brasil, 2017. Disponível em

<https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/20291746-f543-4a91-ab63-d7cfbe180a06.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2025.

ROCHA, André Luiz Monteiro da; CORREA, Tatiana Popia. CGU-Insight: Inteligência artificial a serviço da auditoria interna. **Revista CGU – Cadernos Técnicos da CGU**. v. 6 (2025): Coletânea de Artigos: Inovando na Prática. Brasília-DF. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/869. Acesso em: 31 out. 2025.

SALES, E. C. A. S. **Governança no Setor Público a IFAC - Estudo nas Universidades Federais Brasileiras**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em:

https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15836/1/2014_dis_ecassales.pdf. Acesso em: 16 mar. 2025.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 09 fev. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Plano de integridade da Universidade do Estado de Mato Grosso** / Universidade do Estado de Mato Grosso (Brasil, Mato Grosso). – Cáceres: Editora UNEMAT, 2024b. 64 p. Il. ISBN: 978-85-7911-285-0. Disponível em: <https://unemat.br/site/integridade/plano-de-integridade>. Acesso em: 04 jun. 2025.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p. : il.