



Fique informado e participe dos debates sobre contratação pública. Siga a Zênite nas redes sociais:

 <http://www.zenite.blog.br>  [@zenitenews](https://twitter.com/zenitenews)  [/zeniteinformacao](https://facebook.com/zeniteinformacao)  [/zeniteinformacao](https://linkedin.com/company/zeniteinformacao)
 [/zeniteinformacao](https://youtube.com/zeniteinformacao)

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE: SERIA O FIM DO COMPLIANCE DE FACHADA? UMA ANÁLISE CRÍTICA DA PORTARIA NORMATIVA SE/CGU Nº 226/2025

Data	Outubro de 2025
Autores	Monique Rafaella Rocha Furtado

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE: SERIA O FIM DO COMPLIANCE DE FACHADA? UMA ANÁLISE CRÍTICA DA PORTARIA NORMATIVA SE/CGU Nº 226/2025

MONIQUE RAFAELLA ROCHA FURTADO

Advogada administrativista, especialista em Licitações, Contratos administrativos, Compliance e Governança. Possui MBA em Compliance e Governança pela UnB, especialização em Direito, Economia e Compliance pela Universidade de Coimbra, e cursa Sustentabilidade em Negócios pelo MIT.

A recentíssima Portaria Normativa SE/CGU nº 226, de 9 de setembro de 2025, transcende a mera regulamentação para se firmar como um verdadeiro divisor de águas. Ao estabelecer uma metodologia de avaliação para programas de integridade, a norma da Controladoria-Geral da União mira no cerne do desafio do compliance no Brasil: diferenciar o que é genuinamente efetivo do que é meramente cosmético – o popular “*compliance* para inglês ver”.

Historicamente, a evolução dos programas de integridade no país tem passado de um papel de mitigação de responsabilização, previsto na Lei Anticorrupção, para um foco crescente em governança e cultura organizacional. A Portaria nº 226/2025 aprofunda essa trajetória, buscando transcender a verificação documental e adentrar a efetividade operacional dos programas. Essa mudança, embora um avanço qualitativo, impõe complexidades metodológicas e expõe a persistente lacuna entre o discurso e a prática em muitas corporações.

O “compliance para inglês ver” manifesta-se através de documentos extensos ou fora da realidade da empresa, muitos sem aplicação prática; treinamentos protocolares desprovidos de engajamento real; *checklists* de políticas que são puro

“copia e cola”; canais de denúncia ineficazes; e, principalmente, na ausência de um “*tone at the top*” genuíno.

Para combater essa realidade, a Portaria SE/CGU nº 226/2025 introduz o Sistema de Avaliação e Monitoramento de Programas de Integridade (SAMPI). Com 105 questões distribuídas em onze áreas e uma pontuação escalonada, o SAMPI privilegia a aplicação prática, evidenciada pelos níveis QN4 e QN5, que correspondem a 43 dos 83 pontos possíveis. Essa estrutura demonstra uma clara preocupação regulatória com a efetividade operacional.

No entanto, o art. 2º da norma lista dezessete parâmetros fundamentais, refletindo uma compreensão abrangente do compliance, e aqui reside a grande questão: como provar, de fato, essa efetividade?

A demonstração da efetividade exige, primeiramente, um comprometimento da alta direção inquestionável. O inciso I do art. 2º, ao exigir “apoio visível e inequívoco”, sinaliza que não basta o discurso; o *walk the talk* é mandatório, manifestando-se pela disponibilização de recursos financeiros e pelo engajamento real da liderança nos processos de conformidade.

A Portaria busca, assim, balizar critérios objetivos como a aprovação formal de políticas, manifestações públicas dos dirigentes e o orçamento dedicado ao programa.

Contudo, a realidade corporativa brasileira ainda luta para diferenciar o “*tone at the top*” genuíno de uma mera performance, onde o cinismo da liderança por vezes sabota a cultura ética. A formalização de critérios de integridade para a seleção de dirigentes, com análise de antecedentes e ausência de conflitos, é um passo estratégico, mas que depende de aplicação rigorosa e monitoramento constante.

A cultura organizacional, substrato da integridade, apresenta-se como um desafio ainda maior de mensuração. Como avaliar objetivamente um fenômeno essencialmente subjetivo? A Portaria, de forma implícita, tenta tangibilizar essa complexidade por meio de “indicadores comportamentais”, abordagens como pesquisas de clima, análise de padrões comportamentais e a resposta a dilemas éticos.

Adicionalmente, a norma enfrenta o dilema da evidenciação. Embora exija “documentos formais, identificáveis, datados, assinados”, a dependência da autodeclaração das empresas para a veracidade das informações mantém os incentivos à manipulação. A forma não pode, e não deve, se sobrepor à substância.

Nesse contexto, a Portaria busca equilibrar padronização e contextualização, reconhecendo o porte e as especificidades da pessoa jurídica (art. 2º, § 1º). Essa proporcionalidade, que considera faturamento, governança e setor de atuação, é importante não apenas para evitar ônus excessivos a micro e pequenas empresas (conforme art. 170, inciso IX, da Constituição), mas, principalmente, para desmascarar o “compliance de prateleira”.

A Portaria, assim, visa ir além dos “calhamaços de papel” entregues, onde políticas, fluxos e procedimentos extremamente robustos e complexos em organizações de estrutura enxuta frequentemente denunciam um mero “copia e cola” sem real aderência à sua própria realidade operacional.

Por fim, a diferenciação por faturamento para contratações de grande vulto e reabilitação é um avanço. No entanto, a complexidade inerente exige avaliadores — leia-se agentes públicos dos mais diversos espectros — altamente capacitados, o que pressupõe um investimento significativo de recursos nessa temática.

Existe, ainda, o risco de uma burocratização excessiva, que pode onerar desproporcionalmente empresas menores, ou de um “*gaming* do sistema”, onde o foco se torna meramente atender métricas sem que haja um aprimoramento real da integridade.

Apesar dos desafios, a Portaria 226/2025 eleva o programa de integridade ao patamar de condição de juridicidade do contrato administrativo, e não mais mera formalidade.

Contudo, seu verdadeiro sucesso estará intrinsecamente ligado a um aperfeiçoamento contínuo. Para tanto, é fundamental que a regulamentação evolua para incorporar tecnologias emergentes como IA e *blockchain*, visando otimizar a análise e rastreabilidade dos dados apresentados pelas empresas.

É igualmente necessário desenvolver indicadores de resultado que transcendam os de processo, focando na efetividade da detecção e correção de irregularidades, sem se olvidar de levar em conta os obstáculos reais enfrentados pela pessoa jurídica na efetivação do seu programa.

Nessa jornada, o diálogo colaborativo entre academia, setor privado e reguladores emerge como uma possibilidade transformadora. Tal diálogo poderá tornar os programas de integridade corporativos em pilares de uma genuína mudança de cultura ética e transparente no ambiente de negócios brasileiro. Talvez o tempo da maquiagem corporativa para o compliance esteja se esgotando. O tempo dirá.

Como citar este texto:

FURTADO, Monique Rafaella Rocha. Programas de integridade: seria o fim do compliance de fachada? Uma análise crítica da Portaria Normativa SE/CGU nº 226/2025. Zênite Fácil, categoria Doutrina, 07 out. 2025. Disponível em: <http://www.zenitefacil.com.br>. Acesso em: dd mmm. aaaa.