



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

ANA MÔNICA SABINO ADRIANO

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A GOVERNANÇA
PÚBLICA ORGANIZACIONAL DO SEBRAE/CE**

FORTALEZA
2025

ANA MÔNICA SABINO ADRIANO

A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A GOVERNANÇA
PÚBLICA ORGANIZACIONAL DO SEBRAE/CE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A1c Adriano, Ana Mônica Sabino.
A contribuição do Programa de Integridade para a Governança Pública Organizacional do Sebrae/CE /
Ana Mônica Sabino Adriano. – 2026.
135 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,
Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2026.
Orientação: Profa. Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho..

1. governança organizacional. 2. programa de integridade. 3. micro e pequenas empresas. I. Título.
CDD 658

ANA MÔNICA SABINO ADRIANO

A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A GOVERNANÇA
PÚBLICA ORGANIZACIONAL DO SEBRAE/CE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em: 19/09/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Elisabeth de Oliveira Vendramim
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)

AGRADECIMENTOS

Utilizando um termo que permeia essencialmente esta dissertação, reconheço a valiosa contribuição de muitas pessoas ao longo desta jornada. Cada uma a ofereceu à sua maneira e em seu tempo. Sem a participação e apoio delas, esta conquista não teria sido possível. A todas, expresso minha sincera gratidão.

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPE) são o público-alvo do Sistema Sebrae, visto que são fundamentais para a geração de ocupação e renda nas diversas regiões brasileiras, contribuindo para o crescimento do país. No Ceará, a unidade representante é o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará (Sebrae/CE). O Sebrae/ CE é detentor de significativa capilaridade institucional e tem desempenhado papel central no desenvolvimento das MPE cearenses que, por sua vez, cooperam para o fortalecimento da economia do estado. Por conseguinte, faz-se necessária a existência de um sistema de governança organizacional estruturado, com os instrumentos para o êxito na execução de suas ações. Visando melhor atender a este público, o Sebrae/CE tem investido para se adequar às demandas de novos perfis de clientes, das entidades parceiras, dos governos e da sociedade. Uma das ações foi a implantação de um programa de integridade. Nesse contexto, surgiu a oportunidade de investigar a relação entre o programa de integridade e a estruturação e consolidação da governança organizacional. Isto posto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a contribuição do programa de integridade para a governança organizacional do Sebrae/CE sob a ótica dos mecanismos de governança dispostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), quais sejam, liderança, estratégia e controle. Consoante este objetivo, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, caracterizando-se como descritiva, utilizando base documental e a estratégia de estudo de caso único. Para a coleta de dados primários, além da observação participante, foram usados o questionário e as entrevistas semiestruturadas e, para os dados secundários, a pesquisa documental. Constatou-se que os participantes da pesquisa reconhecem a importância das instâncias internas de governança e de apoio à governança, bem como os efeitos positivos que o programa de integridade gera na governança organizacional. Conclui-se que o programa de integridade consolida princípios e organiza a governança por meio de uma estrutura de conformidade corporativa e da fundamentação da aplicação de medidas de gestão. Além disso, orienta a padronização e o aprimoramento de processos internos. O programa contribui também para a manutenção de uma cultura da integridade, com destaque para o alinhamento da comunicação organizacional.

Palavras-chave: governança organizacional; programa de integridade; micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

Micro and small enterprises (MSEs) are the target audience of the Sebrae System, as they are essential for generating employment and income in various regions of Brazil, contributing to the country's growth. In Ceará, the representative unit is the Support Service for Micro and Small Enterprises of the State of Ceará (Sebrae/CE). Sebrae/CE has significant institutional reach and has played a central role in the development of Ceará's MSEs, which, in turn, contribute to strengthening the state's economy. Therefore, the existence of a structured organizational governance system, with the necessary tools for the successful implementation of its actions, is necessary. Aiming to better serve this audience, Sebrae/CE has invested in adapting to the demands of new client profiles, partner entities, governments, and society. One of its actions was the implementation of an integrity program. In this context, the opportunity arose to investigate the relationship between the compliance program and the structuring and consolidation of organizational governance. Accordingly, the general objective of this research is to analyze the contribution of the compliance program to the organizational governance of Sebrae/CE from the perspective of the governance mechanisms established by the Federal Court of Accounts (TCU), namely, leadership, strategy, and control. In line with this objective, a qualitative-quantitative research approach was developed, characterized as descriptive, using documentary sources and a single case study strategy. For the collection of primary data, in addition to participant observation, questionnaires and semi-structured interviews were used, and for secondary data, documentary research was employed. It was found that the research participants recognize the importance of internal governance bodies and governance support mechanisms, as well as the positive effects that the integrity program has on organizational governance. It is concluded that the integrity program consolidates principles and organizes governance through a corporate compliance framework and the foundation for the application of management measures. Furthermore, it guides the standardization and improvement of internal processes. The program also contributes to maintaining a culture of integrity, with an emphasis on aligning organizational communication.

Keywords: corporate governance; organizational governance; integrity program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estrutura mínima de um programa de integridade.....	25
Figura 2 -	Modelo de governança e gestão.....	44
Figura 3 -	Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.....	44
Figura 4 -	Missão, propósito, visão e valores do Sebrae/CE.....	58
Figura 5 -	Estrutura de governança do Sebrae/CE.....	59
Figura 6 -	Estrutura organizacional do Sebrae/CE.....	60
Figura 7 -	Network de códigos – ATLAS.ti.....	73
Figura 8 -	Interação de processos do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae.....	77
Figura 9 -	Matriz de correlação de itens por grupo de práticas.....	93
Figura 10 -	Fórmula do coeficiente alfa.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Marcos legais precursores da integridade pública.....	21
Quadro 2 -	Evolução da legislação brasileira alinhada à melhoria da governança..	36
Quadro 3 -	Princípios e diretrizes da governança pública organizacional.....	41
Quadro 4 -	Atividades de governança e de gestão.....	43
Quadro 5 -	Práticas e procedimentos do mecanismo liderança.....	45
Quadro 6 -	Práticas e procedimentos do mecanismo estratégia.....	47
Quadro 7 -	Práticas e procedimentos do mecanismo controle.....	49
Quadro 8 -	Estudos empíricos sobre programa de integridade e governança.....	51
Quadro 9 -	Instrumentos de coleta de dados e grupos de sujeitos de pesquisa.....	62
Quadro 10 -	Escala utilizada no questionário.....	64
Quadro 11 -	Entrevistas realizadas.....	65
Quadro 12 -	Resultado do pré-teste do questionário.....	67
Quadro 13 -	Ajuste realizado após pré-teste do questionário.....	67
Quadro 14 -	Resultado do pré-teste da entrevista.....	68
Quadro 15 -	Ajustes realizados após pré-teste da entrevista.....	68
Quadro 16 -	Objetivos, coleta e análise de dados.....	69
Quadro 17 -	Categorias iniciais de conteúdo.....	72
Quadro 18 -	Codificação inicial.....	72
Quadro 19 -	Codificação final.....	73
Quadro 20 -	Etapas e pilares do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae....	77
Quadro 21 -	Proporção por tempo de atuação no Sebrae/CE.....	88
Quadro 22 -	Proporção por posição ocupada em relação ao Sebrae/CE.....	88
Quadro 23 -	Familiaridade com conceitos relacionados à integridade e governança.....	89
Quadro 24 -	Conhecimento sobre o programa de integridade.....	89
Quadro 25 -	Ações/medidas relacionadas ao programa de integridade.....	90
Quadro 26 -	Trechos das entrevistas – Contribuições do programa de integridade..	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Correlação entre itens – Mecanismo liderança.....	91
Tabela 2 -	Correlação entre itens – Mecanismo estratégia.....	92
Tabela 3 -	Correlação entre itens – Mecanismo controle.....	92
Tabela 4 -	Coeficiente α após exclusão de itens.....	94
Tabela 5 -	Distribuição de respostas - Mecanismo liderança.....	95
Tabela 6 -	Estatística descritiva – Mecanismo liderança.....	95
Tabela 7 -	Distribuição de respostas - Mecanismo estratégia.....	96
Tabela 8 -	Estatística descritiva – Mecanismo estratégia.....	97
Tabela 9 -	Distribuição de respostas - Mecanismo controle.....	98
Tabela 10 -	Estatística descritiva – Mecanismo controle.....	98
Tabela 11 -	Distribuição de respostas – Aprimoramento e fortalecimento da governança.....	99
Tabela 12 -	Estatística descritiva – Aprimoramento e fortalecimento da governança.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CDN	Conselho Deliberativo Nacional
CEBRAE	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
CF	Conselho Fiscal
CGPAR	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGU	Controladoria Geral da União
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPIS - SP	Consórcios públicos intermunicipais de saúde em São Paulo
DIRAUD-Jud	Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário
DIREX	Diretoria Executiva
ECGI	<i>European Corporate Governance Institute</i>
EPP	Empresa de pequeno porte
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IIRC	Relato Integrado do Conselho Internacional para Relato Integrado
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor individual
MPE	Micro e pequenas empresas
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização
PROFIP	Programa de Fomento à Integridade Pública
RBG	Referencial Básico de Governança
RBGO	Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas e Outros Entes Jurisdicionados ao TCU
RFB	Receita Federal do Brasil
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SBDC	Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/CE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará
SEC	<i>US Securities and Exchange Comission</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TCE-CE	Tribunal de Contas do Estado do Ceará
TCU	Tribunal de Contas da União
UC SEBRAE	Unidade Corporativa Sebrae
UKBA	<i>United Kingdom Bribery Act</i>
UPC	Unidade prestadora de contas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1	Programa de integridade.....	18
2.2	Governança.....	27
2.2.1	<i>Governança corporativa.....</i>	27
2.2.2	<i>Governança pública.....</i>	33
2.2.3	<i>Governança pública organizacional.....</i>	38
2.3	Estudos empíricos.....	50
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1	Tipologia da pesquisa.....	56
3.2	Unidade de pesquisa – O Sebrae/CE.....	57
3.3	Sujeitos da pesquisa.....	60
3.4	Coleta de dados.....	61
3.4.1	<i>Instrumentos aplicados.....</i>	61
3.4.2	<i>Pré-teste.....</i>	66
3.5	Análise de dados.....	69
3.5.1	<i>Análise documental.....</i>	69
3.5.2	<i>Análise estatística.....</i>	69
3.5.3	<i>Análise de conteúdo.....</i>	71
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	74
4.1	Análise documental.....	74
4.1.1	<i>Manual do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae/CE.....</i>	74
4.1.2	<i>Estatuto Social do Sebrae/CE.....</i>	78
4.1.3	<i>Regimento interno do Sebrae/CE.....</i>	79
4.1.4	<i>Regimento interno dos Conselhos Deliberativo e Fiscal.....</i>	80
4.1.5	<i>Regimento interno do Comitê de Compliance.....</i>	81
4.1.6	<i>Política de Auditoria Interna.....</i>	81
4.1.7	<i>Regulamento de Licitações e Contratos.....</i>	82
4.1.8	<i>Regulamento de Convênios.....</i>	82
4.1.9	<i>Código de Ética.....</i>	83
4.1.10	<i>Instrução Normativa de Procedimentos de Ouvidoria.....</i>	84

4.1.11	<i>Política de Controles Internos</i>	84
4.1.12	<i>Regulamento de Sindicância</i>	85
4.1.13	<i>Política de Transparência</i>	85
4.1.14	<i>Relatório de Gestão</i>	86
4.1.15	<i>Política de Relacionamento com o Cliente</i>	87
4.2	Aplicação de questionário	87
4.2.1	<i>Perfil dos respondentes</i>	87
4.2.2	Relação entre itens e consistência interna da escala	91
4.2.3	Grau de concordância dos respondentes	94
4.3	Entrevistas	102
4.4	Observação participante	108
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO	129
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – ROTEIRO DE ENTREVISTA	134

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE), que contemplam os microempreendedores individuais (MEI), as microempresas (ME) e as empresas de pequeno porte (EPP), têm desenvolvido papel relevante nos últimos anos por movimentarem a economia do Brasil, ofertando diversos postos de trabalho e inovando em produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades do mercado consumidor (Eberspacher, 2025).

O levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) com dados da Receita Federal do Brasil (RFB) mostra que, em 2024, foram abertas mais de 4,3 milhões de empresas no país. Desse total, aproximadamente 96%, ou seja, cerca de 4,2 milhões, são MPE. No mesmo ano, no Ceará, foram abertos 113.009 pequenos negócios, número equivalente a 97% do total de 115.967 empresas abertas no Brasil (Sebrae, 2024a).

Ainda sobre o Ceará, em 2024, oito a cada dez empregos foram gerados por MPE. Neste período, os pequenos negócios geraram 46.007 postos de trabalho, o que corresponde a cerca de 82% do total de 56.231 criados, conforme estudo do Sebrae a partir de informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) (Sebrae, 2024b).

Dada a relevância desta categoria empresarial para o desenvolvimento brasileiro, órgãos especializados como o Sebrae, por meio das respectivas unidades estaduais, atuam para que estes empreendimentos empresariais aperfeiçoem a oferta de seus produtos e serviços, sejam sustentáveis e continuem contribuindo para o crescimento do país por meio da geração de ocupação e renda nas diversas regiões brasileiras.

Visando melhor atender a este público, o Sebrae tem investido para se adequar às demandas de novos perfis de clientes, das entidades parceiras, dos governos e da sociedade. Neste esteio, implantou um programa de integridade, que “espelha o esforço da instituição para incorporar à sua rotina a evolução das práticas da ética, da integridade e da conformidade como atributos obrigatórios” (Sebrae, 2021).

Considerando a capilaridade institucional, no Ceará, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará (Sebrae/CE) possui papel central no desenvolvimento das MPE cearenses que, por sua vez, são um diferencial no fortalecimento da economia do estado. Visando melhor desempenhar esse papel, além da adesão ao programa de integridade, executado de forma mais estruturada a partir de 2023, faz-se fundamental, ao Sebrae/CE, manter um sistema de governança organizacional estruturado, com os instrumentos necessários ao êxito na consecução das suas ações.

A integridade possibilita que uma organização se volte para os interesses público e social, pelo que coopera para o aprimoramento da governança. Notadamente, a ausência de violações da integridade ou de inconformidades não é suficiente à denominada boa governança. A percepção da integridade como um ideal normativo ultrapassa o foco da mera aderência a regras e regulamentos, sendo um processo dinâmico e compartilhado com diversos atores, dos quais é demandado um compromisso contínuo (Amâncio; Faria; Biscaia, 2024).

Desta forma, identifica-se a oportunidade de investigar a relação entre o programa de integridade e a estruturação e consolidação da governança organizacional. À medida que o programa de integridade é executado, surge a necessidade de refletir sobre suas interações e efeitos na consolidação da governança organizacional, refletidos no atendimento aos clientes, na operação interna e nas articulações institucionais.

Compreender essa relação torna-se um fator significativo para a gestão do Sebrae/CE, associando o aprimoramento da governança à busca da melhoria do desempenho da instituição, com vistas à sustentabilidade organizacional. Assim, tem-se a seguinte questão de pesquisa: qual a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE?

Por conseguinte, o objetivo geral da pesquisa é analisar a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE sob a ótica dos mecanismos de governança dispostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), a saber, liderança, estratégia e controle.

Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o nível de conhecimento e interação dos agentes de governança em relação ao programa de integridade do Sebrae/CE;
- b) Cotejar aspectos do programa de integridade com os mecanismos de governança do TCU (“liderança”, “estratégia” e “controle”) no contexto do Sebrae/CE;
- c) Obter a percepção dos agentes de governança acerca da contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE.

Do exposto, a relevância acadêmica deste trabalho se configura a partir da produção sobre as duas temáticas estudadas, quais sejam, programa de integridade e governança, na qual se identificam as lacunas a seguir explicitadas.

Uma refere-se à realização de estudos para a identificação de resultados da implementação de programas de integridade nas organizações (Ramos; Bermudez; Hedler, 2021; Tisott *et al.*, 2023). Outra diz respeito à identificação, de forma direta, da contribuição da

execução de um programa de integridade na governança corporativa (Vasconcelos; Soares, 2022).

Em termos de relevância social, pela natureza de prestação de serviços de interesse público, este estudo resgata e reforça a finalidade social do Sebrae/CE. Associada às boas práticas organizacionais, a efetiva implementação do programa de integridade, em uma governança organizacional estruturada, torna-se uma estratégia para ampliar e aperfeiçoar o apoio prestado pelo Sebrae/CE às MPE. Desta forma, poderá contribuir para a sustentabilidade e a competitividade dos pequenos negócios cearenses, por meio da abertura de novas empresas, do fortalecimento dos negócios existentes e da geração de emprego e renda.

De janeiro a julho de 2025, 87.833 novos pequenos negócios foram abertos no Ceará. Em nível nacional, esse número foi de 3.028.316 novas MPE. No primeiro semestre do ano, as MPE cearenses foram responsáveis por 20.987 contratações com carteira assinada. Em todo o país, surgiram 747.226 novas vagas de trabalho, sendo 76,66% no setor de serviços. Os números mostram que os pequenos negócios compõem o segmento empresarial que possui grande relevância na dinamização e impulsionamento da economia do estado e do Brasil (Sebrae, 2025a; Sebrae, 2025b).

A relevância empírica deste trabalho se apoia nos âmbitos externo e interno. No primeiro, está a aquisição de vantagem competitiva, na medida em que a organização se diferencia pela qualidade nos serviços prestados, economicidade, transparência e credibilidade (Garbaccio; Vadell; Gahyva, 2024; Marques, 2024).

No segundo, a entidade poderá aprofundar conhecimentos sobre e para a prática interna da integridade, bem como perceber possíveis ganhos para a governança organizacional e para os resultados obtidos, haja vista que a gestão de riscos de *compliance* permite o alcance dos objetivos e o crescimento da instituição (Brasil, 2024).

Além disso, este conhecimento favorecerá a equidade no tratamento dos interesses no ambiente interno do Sebrae/CE, trazendo *insights* para o aumento da eficiência operacional da organização com relação ao melhor desempenho no uso de recursos e na prestação de contas (Garbaccio; Vadell; Gahyva, 2024). Ressalta-se, ainda, a possível replicabilidade desta verificação para outras unidades do Sistema Sebrae, conferindo robustez à implementação do programa e fortalecendo a integridade corporativa do Sebrae em nível sistêmico.

Esta pesquisa adotou abordagem quali-quantitativa, caracterizando-se como descritiva, utilizando base documental e a estratégia de estudo de caso único. Para a coleta de dados primários, além da observação participante, foram usados o questionário e as entrevistas semiestruturadas e, para os dados secundários, a pesquisa documental.

Além da seção introdutória, esta dissertação apresenta mais quatro seções. A seção 2 traz a revisão de literatura sobre temas estruturais para o estudo em questão. Por sua vez, a seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados na execução da pesquisa. A seção 4 trata da análise e discussão dos resultados obtidos, enquanto a seção 5 apresenta as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção fundamenta, à luz de revisão da literatura acadêmica recente, as temáticas centrais estudadas, a saber, programa de integridade e governança, conforme os objetivos deste trabalho. Por fim, apresentam-se estudos empíricos ligados aos referidos temas, que também contribuirão para a análise realizada nesta pesquisa.

2.1 Programa de integridade

Em uma visão estritamente semântica, a integridade diz respeito 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 vocábulo pode ser aplicado em diferentes contextos, ganhando diferentes tipologias e definições, a saber, pessoal, física, política, organizacional e pública, relacionando-se com outras áreas de conhecimento, tais como direito e administração, dentre outros (Amâncio; Faria; Biscaia, 2024).

Quando associada à governança, a integridade tem sido abordada nas dimensões normativa e gerencial, na procura contínua pela modernização e pelo aperfeiçoamento da gestão, em um contexto de globalização que acarreta mudanças políticas, econômicas e culturais (Amâncio; Faria; Biscaia, 2024).

A integridade pode ser compreendida como um valor relevante, ou como uma virtude, embasada em um comportamento aceitável moralmente. Não é suficiente, por conseguinte, a ausência de violações da integridade ou de inconformidades à denominada boa governança (Amâncio; Faria; Biscaia, 2024).

As discussões acadêmicas existentes retratam convergência para a percepção da integridade como ideal normativo que ultrapassa o foco na aderência a regras e regulamentos, sendo um processo dinâmico e compartilhado com diversos atores, dos quais é demandado um compromisso contínuo (Viol, 2021; Amâncio; Faria; Biscaia, 2024).

Na esfera empresarial, a integridade reporta à coerência entre a conduta e os comportamentos manifestos da empresa. O compromisso com a interdependência entre os negócios e a sociedade torna-se tangível, evidente e mensurável na prática empresarial, com base na qualidade ética e na responsabilidade (Bezerra; Nunes; Rodrigues, 2024).

Sobre a integridade pública, as literaturas científica e técnica apresentam diversas abordagens, das quais três se sobressaem. A primeira remete à ideia de qualidade do comportamento dos agentes públicos; outra tem interesse no bem comum, resultado da ação

coletiva; e a última trata da sistematização de mecanismos de combate à corrupção e outras más condutas administrativas (Oliveira Júnior *et al.*, 2024).

O tema tem despertado crescente atenção, em nível mundial, consoante os esforços para fortalecer a governança por meio de acordos que estabeleceram padrões internacionais para a prevenção e o combate à corrupção (Viol, 2021; Brunner *et al.*, 2024). A realização de convenções e a assinatura de tratados são iniciativas importantes na cooperação internacional, em uma atuação conjunta de países contra a corrupção, com a repressão de condutas inadequadas e a adoção de medidas preventivas, tais como fiscalização, incentivo à transparência, realização de auditorias e outras ações internas no âmbito público (Luengo *et al.*, 2022).

Destacam-se a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996, aprovada pela Organização dos Estados Americanos (OEA); a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, de 1997 e em vigor desde 1999, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional, em 2000, e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, em 2003, no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU) (Viol, 2021; Luengo *et al.*, 2022; Brunner *et al.*, 2024).

O Brasil foi signatário dos referidos acordos em 2002, 2000, 2004 e 2006, por meio dos Decretos Federais nº 4.410, nº 3.678, nº 5.015 e nº 5.687, respectivamente (Viol, 2021; Sousa; Motta, 2022).

Nas organizações e entidades públicas, a integridade é um princípio básico e um indicador importante do nível de governança. Envolve a articulação entre os diversos atores, públicos e sociais, para uma governança coerente e orientada ao bem comum (Menezes; Mendonça; Carvalho, 2024; Gesser *et al.*, 2023).

Com base na integridade, as instituições buscam desempenhar suas atividades de forma correta e completa, com condutas incorporadas pelas lideranças, colaboradores e parceiros de negócios (Amorim; Oliveira, 2022; Silva *et al.*, 2023). Nessa linha, Miotto, Costa e Pires (2024) lembram sobre o princípio da indisponibilidade do interesse público, pelo qual os gestores e agentes públicos devem agir sempre em prol da coletividade, no atendimento equânime e justo às necessidades e demandas da sociedade.

Bergue (2022) afirma que o agir, em particular a tomada de decisão, constitui a essência da integridade. Assim, a ação íntegra, alinhada à conformidade, à prescrição e à legalidade, é promovida pelo juízo ético e se relaciona também com os conceitos de discricionariedade e liberdade, e a subsequente responsabilidade, e o de imputabilidade.

Desde sua criação, em 2003, a Controladoria-Geral da União (CGU) passou por mudanças que a levaram a atuar na condição de órgão indutor da integridade pública, sob uma ótica notadamente preventiva à corrupção. A CGU coordena as ações em nível federal e é responsável pelos encaminhamentos originados das pactuações em acordos internacionais anticorrupção firmados pelo Brasil (Viol, 2021; Sousa; Motta, 2022).

A CGU (2015) conceitua a integridade pública como “o conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo principal: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente”. Brunner *et al.* (2024) afirmam que a integridade pública abrange valores fundamentais, como a honestidade, a ética e a transparência.

Dessa forma, no contexto da governança, a integridade contempla, além da operação de políticas, processos e práticas em conformidade com os princípios e normas que guiaram a gestão das instituições, a promoção de uma cultura de integridade pública, com base em elevados valores e padrões de conduta. Estes são quesitos importantes para o desenvolvimento integral do Estado, na linha do aprimoramento de seus processos administrativos, do fortalecimento das instituições e da confiança dos cidadãos (Albuquerque; Correia-Neto; Silva, 2024; Menezes; Mendonça; Carvalho, 2024).

Gradualmente, o Brasil tem construído um conjunto normativo de proteção à administração pública (Polettini, 2021). Bandeira, Garbaccio e Barbosa (2024) esclarecem que a legislação brasileira não se fundamenta no conceito de *compliance*, que se restringe ao cumprimento de leis e códigos, mas na integridade, cujo conceito inclui o caráter e a observância da honestidade, da ética e da moral.

Oliveira e Fontgalland (2024) frisam que a integridade é imbricada aos princípios que dirigem a atuação da administração pública, a saber, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme previsto no artigo 37 da Constituição Federal brasileira.

Entre os marcos legais brasileiros que guardam relação com a integridade, realça-se a Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, a Lei Anticorrupção Empresarial. Regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015, trata da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Entretanto, há normativos precursores da formulação e do empenho na aplicação da integridade pública, que contribuíram para a consolidação, no ordenamento jurídico brasileiro, da compreensão de que prevalecem o ideal e o compartilhamento de regras que norteiam as

organizações públicas ou privadas (Santos; Peghini, 2022). O Quadro 1 relaciona normas anteriores à Lei Anticorrupção e seus respectivos temas.

Quadro 1 – Marcos legais precursores da integridade pública

Normativo	Tema
Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa)	Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional.
Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos)	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.
Lei nº 8.884/1994 (Lei Antitruste)	Transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em Autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica.
Lei nº 9.613/1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro)	Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).
Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.
Decreto nº 7.203/2010 (Decreto de Vedação do Nepotismo)	Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal.
Lei nº 12.529/2011 (Lei de Defesa da Concorrência)	Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC); dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica.
Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)	Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.
Lei nº 12.683/2012 (Lei de Lavagem de Dinheiro)	Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro.
Lei nº 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesse)	Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O objetivo da referida lei federal é combater atos corruptos e fraudulentos no âmbito da contratação pública a partir de diretrizes e condutas de probidade, integridade e ética das corporações privadas quando se relacionarem com o poder público (Boff; Leal, 2023).

Para a condução de processos de responsabilização, a lei estabelece que seja utilizado o instrumento denominado “Processo Administrativo de Responsabilização (PAR)”, instaurado e julgado pela autoridade máxima de cada órgão ou entidade do Poder Executivo federal ou por órgão de correição mediante delegação (Cardoso; Loíácono Neto; Ferrari, 2024).

Embasa no referencial internacional anticorrupção, no qual se destacam a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior (*Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*), promulgada pelos Estados Unidos, em 1977, a Lei de Corrupção do Reino Unido (*United Kingdom Bribery Act –*

UKBA), de 2010, e a francesa Lei Sapin II, de 2016, a Lei Federal 12.846/2013 é considerada uma das leis anticorrupção mais rígidas do mundo.

Referida lei é assim entendida sobretudo por prever a responsabilização objetiva e pelo peso de suas sanções. É aplicável a qualquer sociedade empresarial, independentemente da sua modalidade jurídica, incluindo empresas estrangeiras com operações formalizadas no Brasil (Tiossi; Argentina, 2023; Cardoso; Loíácono Neto; Ferrari, 2024; Matos; Santiago Filho, 2024).

A Lei Anticorrupção brasileira assumiu que medidas punitivas tradicionais, isoladas, não são eficazes. Devem ser associadas a medidas preventivas, que se apresentam mais efetivas e favoráveis economicamente quando comparadas ao custo de possíveis reparações de danos advindos de condutas inadequadas, intensificando a conformidade aos princípios éticos e às melhores práticas de gestão, apoiadas no atendimento às normas e legislações (Barreto; Vieira, 2021; Bandeira; Garbaccio; Barbosa, 2024).

Para consecução desse feito, o citado dispositivo legal estabelece a implementação de programa de integridade, conceituado como um “conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes”, com o objetivo de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraudes e corrupção nas organizações.

A Instrução Normativa Conjunta do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e da CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, dispôs sobre a adoção de medidas para a institucionalização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança no âmbito do Poder Executivo federal.

Em 30 de junho do mesmo ano, foi promulgada a Lei nº 13.303/2016, a Lei das Estatais, que dispõe sobre o estatuto da empresa pública e da sociedade de economia mista e suas subsidiárias. A lei estabeleceu que estas instituições também deveriam implantar programas de integridade, como instrumento mitigador de atos de corrupção.

A Portaria nº 784 da CGU, de 28 de abril de 2016, posteriormente revogada pela Portaria nº. 1.827, de 23 de agosto de 2017, instituiu o Programa de Fomento à Integridade Pública (Profip), a fim de estimular e preparar os órgãos e entidades do Poder Executivo federal para a implementação de programas de integridade (Viol, 2021).

Em 2018, a CGU publicou a Portaria nº 1.089/2018, posteriormente alterada pela Portaria nº 57/2019, regulamentando o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Nesta política, a integridade é apresentada, primeiro, como princípio, um conceito norteador a ser considerado em tomadas de decisão em um determinado nível de discricionariedade; depois, como um mecanismo de governança; por último, como uma ação programática, ao estabelecer a obrigatoriedade da instituição de programas de integridade pelo governo federal (Oliveira Júnior *et al.*, 2024).

Segundo o decreto, o programa de integridade deve ser estruturado sob eixos do comprometimento e apoio da alta administração, da existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade, da análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade e do monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

São considerados riscos para a integridade quaisquer vulnerabilidades de um indivíduo, instituição ou processo de trabalho que aumentem a probabilidade de ocorrência de comportamentos potencialmente negativos no desenvolvimento de uma cultura de integridade, a exemplo de abuso de posição ou poder, nepotismo, conflito de interesses e solicitação e/ou recebimento de vantagens indevidas (Brasil, 2024).

A Lei nº 13.848/2019, a Lei das Agências Reguladoras Federais, que trata da gestão, organização, processo decisório e controle das agências reguladoras, determinou a adoção de práticas de gestão de riscos e de controle interno e a elaboração e divulgação dos programas de integridade das entidades.

A Lei nº 14.133/2021, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, estabeleceu a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pela empresa licitante vencedora no caso de contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, sendo consideradas como tais aquelas com valor superior a R\$ 200 milhões, no prazo de 6 meses a contar da celebração do contrato, condição devidamente expressa no instrumento convocatório.

Além do esforço de prevenir e combater atos ilícitos nos processos licitatórios, com o objetivo de resguardar a integridade nas relações jurídicas, na referida lei, o programa de integridade é considerado também como critério de desempate para o licitante; como fator atenuante em situações de sanções administrativas; e como condição para reabilitação do licitante ou contratado.

Em 2022, foi publicado o Decreto nº 11.129, revogando o Decreto nº 8.420/2015 e estabelecendo nova regulamentação para a Lei Anticorrupção. A definição de programa de integridade foi atualizada, tendo sido incluído o objetivo de “fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional”.

O Decreto nº 11.529/2023, que trata do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, apresenta a seguinte definição de

programa de integridade: “conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional”.

O Decreto nº 12.304/2024 regulamentou os dispositivos do artigo 25, § 4º; do artigo 60, caput, inciso IV; e do artigo 163, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021, dispondo sobre os parâmetros e a avaliação dos programas de integridade nas hipóteses de contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, de desempate entre duas ou mais propostas e de reabilitação de licitante ou contratado.

Sob este arcabouço jurídico, as organizações vêm sendo direcionadas a uma remodelação de seus negócios e funcionamento, para criar e executar procedimentos de controles e efetivar sistemáticas de monitoramento das operações (Rezende, 2021). Neste sentido, a aplicação de práticas e mecanismos de gestão e prevenção de atos de corrupção denota boa-fé das organizações, diante dos riscos de condutas de diversas partes interessadas (Boff; Leal, 2023).

A implementação de um programa de integridade se viabiliza com a execução de um conjunto de ações organizadas, coordenadas e interligadas, abrangendo todos os setores da organização (Oliveira; Fontgalland, 2024).

Além da dimensão normativa, que abarca o aprimoramento de estruturas, procedimentos e processos internos, o programa alcança a dimensão comportamental, incutindo a ideia e a prática da integridade na cultura das organizações.

Ao estabelecer uma estrutura de incentivos organizacionais, o programa orienta a atuação dos agentes públicos e corporativos, alinhando-os com o interesse comum, sendo instrumentos importantes para a mitigação de riscos corporativos e para o alcance da boa gestão (Vasconcelos *et al.*, 2022; Albuquerque; Correia-Neto; Silva, 2024; Marques, 2024).

A CGU (2015) instituiu cinco pilares para um programa de integridade, a saber, comprometimento da alta direção, identificação de instância responsável pelo programa, análise de perfil e riscos, estruturação de regras e instrumentos e estratégias de monitoramento contínuo.

O comprometimento da alta direção é uma premissa permanente e indispensável para a aplicação de um programa de integridade, considerando o exemplo da alta gestão ao fomentar uma cultura ética e de respeito às leis por todos os que fazem parte da organização (Brasil, 2015).

Sobre o pilar da instância responsável pela implementação do programa, é fundamental que ela seja dotada de autonomia, independência, imparcialidade e recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, incluindo a possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da entidade (Brasil, 2015).

O conhecimento, por parte da organização, de seus processos e estrutura, de sua área de atuação, dos principais parceiros de negócio e do seu nível de interação com o setor público facilita a identificação e a avaliação dos riscos quanto ao possível cometimento de atos lesivos conforme a Lei nº 12.846/2013 (Brasil, 2015).

Em relação à estruturação de regras, instrumentos e estratégias de monitoramento contínuo, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (canais de denúncia, mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação (Brasil, 2015).

Para uma ampla e efetiva divulgação do programa de integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos (Brasil, 2015).

A Figura 1 apresenta a estrutura mínima de um programa de integridade proposta pela CGU.

Figura 1 – Estrutura mínima de um programa de integridade



Fonte: Brasil (2024).

Não existe modelo único para um programa de integridade, cabendo à organização identificar que formato é mais viável para a sua realidade, levando-se em conta fatores como a cultura, o número de empregados, a relação com o setor público, o tipo de negócio, os locais de operação, o porte e a capacidade de investimento, entre outros.

A partir do conhecimento de suas necessidades e especificidades, e com base nos pilares referenciais para o programa, será possível às organizações definir a estrutura, executar as ações de maneira adequada e usufruir de bons resultados institucionais (Brasil, 2015; Rodrigues; Wickboldt; Carvalho, 2022; Tiossi; Argentina, 2023; Cardoso; Loiácono Neto; Ferrari, 2024).

Em 2024, a CGU atualizou seu guia de diretrizes para a implantação ou aperfeiçoamento dos programas de integridade por empresas privadas, com o objetivo de alinhar o conceito do programa às novas legislações e práticas do mercado.

No documento, alinhadas aos eixos de implementação do programa, destacam-se orientações relacionadas à governança. Uma delas se refere à avaliação das estruturas de governança e de sua adequação ao porte, às atividades e ao arcabouço regulatório aos quais a organização está submetida. Cabe também analisar se as atribuições e responsabilidades dos agentes e das estruturas que compõem a governança da organização são devidamente detalhadas e divulgadas. A estrutura de governança deve contar com instrumentos que possibilitem a efetiva supervisão do programa de integridade na organização (Brasil, 2024).

A CGU reforça a importância da ampliação da diversidade na composição das estruturas internas de governança, visando refletir a sociedade na qual a organização está inserida. É recomendada também a divulgação das estruturas de governança nas páginas eletrônicas institucionais, nas quais estejam disponíveis informações como cargos, funções e qualificações dos componentes (Brasil, 2024).

A respeito da metodologia de avaliação dos programas de integridade, a CGU possui atribuições preventivas e/ou repressivas conforme definições do decreto, sendo o órgão responsável por coordenar e disciplinar as atividades relacionadas à promoção da integridade pública (Brasil, 2015).

Cardoso, Loiácono Neto e Ferrari (2024) chamam atenção para o fato de que avaliar a efetividade de um programa de integridade não é um processo de simples execução, principalmente em organizações de grande porte, que sustentam sistemas de integridade complexos e abrangentes, muitas vezes com um apoio aparente da alta gestão.

Marvão *et al.* (2024) ressaltam que os programas de integridade não devem ser considerados apenas sob o ponto de vista formalista, mas como um mecanismo para fortalecer a cultura organizacional e o bem-estar da sociedade.

A adoção de programas de integridade tem como resultados a elevação dos padrões de gestão, ética e conduta; a verificação de controles internos e o cumprimento de recomendações de auditoria; o levantamento de riscos para a integridade e das medidas para seu tratamento; a promoção da transparência ativa e do acesso à informação; e a sistematização de responsabilização (Brasil, 2015).

A implementação de um programa de integridade não implica somente a adoção de medidas para evitar a ocorrência de irregularidades, nem se restringe à conformidade com o ordenamento jurídico vigente, mas pressupõe, igualmente, ações positivas que promovam a ética, a boa governança, o respeito aos direitos humanos e sociais e a preservação do meio ambiente, a fim de contribuir com o desenvolvimento sustentável da organização e da sociedade em que está inserida (Brasil, 2024).

Dada a precedência do tema, esta subseção tratou, com base em revisão da literatura acadêmica recentemente produzida, dos conceitos e principais elementos relacionados ao programa de integridade. A seguir, será apresentado o segundo tema que embasa este estudo, a governança, nas perspectivas corporativa, pública e pública organizacional.

2.2 Governança

A presente subseção abrange referencial teórico sobre governança, organizado nos seguintes subtemas, quais sejam, governança corporativa, governança pública e governança pública organizacional.

2.2.1 Governança corporativa

Etimologicamente, o termo governança é uma derivação de “governo + ança”. O verbo governar tem aplicações relacionadas a conduzir, a dar direção a algo ou alguém para determinado destino (Michaelis, s/d). No âmbito das organizações, a complexidade de seu ambiente e a dispersão da relação de propriedade demandam regras para favorecer uma boa relação entre proprietários e a execução dos direcionamentos dados aos administradores contratados. Este fato aponta para a governança corporativa que, aqui, se refere ao

estabelecimento, de forma coletiva, de regras de tomada de decisão em um contexto no qual diversos atores agem simultaneamente (Brasil, 2020; Cirino *et al.* 2024).

Na diversidade conceitual existente, apresentam-se quatro enfoques para definir governança corporativa: i. a governança como guardiã de direitos das partes que possuem interesses em jogo nas empresas; ii. como um sistema de relações para direção e monitoramento de sociedades; iii. como uma estrutura de poder que observa e rege as organizações; e, iv. como um sistema normativo que responde às interações internas e externas das corporações (Freitas; Silva, 2022; Ryndack; Oliveira, 2023).

No campo científico, a temática da governança corporativa tem conexões com diversas áreas de pesquisa, como microeconomia, economia organizacional, teoria organizacional, teoria da informação, direito, contabilidade, finanças, gestão, psicologia, sociologia e política. Na base teórica, são três as principais abordagens no estudo da governança corporativa: a teoria da agência, a teoria dos custos de transação e a teoria dos *stakeholders* (Bergamini; Souza, 2022; Lima; Ribeiro, 2024).

Berle e Means (1932) desenvolveram um dos primeiros estudos acadêmicos sobre a necessidade de superação do conflito de agência e o papel do Estado na condição de regulador das organizações privadas. Em 1934, foi criada a *US Securities and Exchange Commission (SEC)*, a Comissão de Valores Imobiliários dos Estados Unidos, visando proteger investidores, garantir a justiça, a ordem e a eficiência dos mercados e facilitar a formação de capital (Brasil, 2020; Meffe; Marchisotti; Farias Filho, 2023).

Jensen e Meckling (1976) apresentaram a Teoria da Agência como a existência de uma relação contratual pela qual o principal contrata o agente, para, em seu nome, executar um serviço, o que caracteriza a delegação de determinada autoridade para tomada de decisão ao agente, que, na condição de gestor, assume a responsabilidade de tomar decisões estratégicas com foco nos objetivos da empresa, fornecer informações, prestar contas e responder às expectativas do principal.

Na separação das funções de propriedade e gestão, se as duas partes na relação principal-agente buscam maximizar sua função de utilidade, e tendo em vista seus interesses particulares, o agente nem sempre atuará conforme o melhor interesse do principal, podendo agir de forma distinta ao esperado pelo contratante, gerando o chamado conflito de agência (Oliveira; Fontes Filho, 2021; Kinzler; Mello, 2023; Alencar; Chagas, 2024).

Outra questão são os custos para o monitoramento da gestão da empresa. O principal e o agente podem ter preferências distintas de ação relacionadas ao risco, divergindo sobre a melhor ação a ser tomada (Vieira; Pires; Finato, 2023).

Neste contexto, a Teoria da Agência analisa os conflitos e os custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital, que originam as imprecisões informacionais, os riscos e outros problemas no tocante à relação principal-agente (Matias-Pereira, 2022; Machado; Santos; Raupp, 2024).

Assim, a governança corporativa surgiu como uma resposta à demanda por práticas que oferecessem maior segurança ao principal quanto à transparência das decisões tomadas e dos atos praticados pelo agente na gestão organizacional, com o objetivo de minimizar a assimetria informacional e alinhar os interesses existentes, além de melhorar o desempenho operacional e financeiro e reduzir o custo de capital, elevando o valor da empresa (Aquino *et al.*, 2021; Alencar; Chagas, 2024; Brandão, 2024).

A teoria dos custos de transação aborda as transações em nível individual. A forma de organização econômica estaria, pois, direcionada à identificação e mitigação de riscos contratuais. Na terceira abordagem, a organização é analisada tal como um sistema aberto, e deve ser administrada visando o equilíbrio dos interesses de todos os *stakeholders* (partes interessadas), que passam a ser envolvidos nas decisões e dentre os quais as responsabilidades são distribuídas (Bergamini; Souza, 2022; Perin; Trevizan; Costa, 2025).

A partir dessas teorias, com predominância da Teoria da Agência, foram construídos princípios e códigos de governança corporativa que procuram sintetizar a boa governança em um conjunto de recomendações, ou de boas práticas, que geralmente tratam de normas sobre a composição e as atribuições do conselho de administração, as relações com acionistas e a alta gerência, atividades de auditoria e divulgação de informações e processos internos relacionados aos principais executivos (Bergamini; Souza, 2022; Brandão, 2024).

A governança corporativa, portanto, pode ser compreendida como um arcabouço de mecanismos e princípios que modelam o processo de tomada de decisão. Consiste em uma sistemática cujo objetivo é obter excelência nas atividades desenvolvidas pelas organizações, conforme seus objetivos estratégicos e resultados esperados, por meio de uma estrutura que estabelece e distribui os direitos e as atribuições dos atores envolvidos, a fim de estabelecer uma gestão transparente, responsável e alinhada aos interesses de todas as partes interessadas (Sales, 2021; Cavalcante; Oliveira, 2024).

Em uma conceituação simplificada, é a forma como uma empresa ou organização é dirigida, como suas contas são prestadas, e como se dá o relacionamento entre sócios, gestores, órgãos ou pessoas que monitoram a gestão e as demais partes interessadas (Prado, 2023).

Pela dinamicidade peculiar dos mercados e pela abundância de boas práticas ligadas ao controle, a visão corporativa se dirige mais ao modelo de tomada de decisão e ao controle próprio das organizações. Deste modo, a boa governança pretende resolver a questão de um conselho que, mediante as responsabilidades que tem diante de seus acionistas, deseja se assegurar de que os gestores decidem e atuam em benefício da organização (Oliveira Júnior *et al.*, 2024).

Progressivamente, fatores como o crescimento e desenvolvimento das organizações, a dispersão do capital e os diversos escândalos contábeis propiciados por grandes empresas mundiais tornaram essencial a discussão sobre as boas práticas de gestão no contexto organizacional (Mendes; Santos; Ohayon, 2024).

As crises financeiras dos anos 1990 aceleraram a formalização dos primeiros padrões mundiais de governança. Em 1992, foi publicado, na Inglaterra, o *Cadbury Report*, o Código Cadbury, com foco nos conselhos de administração, em especial na responsabilidade dos conselheiros e em sua independência, pelo *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Nos Estados Unidos, no mesmo ano, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicou o *Internal Control – Integrated Framework*, que deveria ser seguido pelas empresas investidoras (Brasil, 2020).

Em 2002, em virtude de escândalos de repercussão mundial, envolvendo demonstrações contábeis fraudulentas ratificadas por empresas de auditoria, os Estados Unidos aprovaram a Lei Sarbanes-Oxley, para aprimorar os controles necessários à fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros. No mesmo período, foi fundado, na Europa, o *European Corporate Governance Institute* (ECGI), para propor melhores práticas de governança corporativa por meio de pesquisas científicas independentes e de fórum para debate e diálogo entre acadêmicos, legisladores e profissionais (Brasil, 2020).

Desde então, tem sido crescente a preocupação de diversos países com aspectos relacionados à governança, com uma evidente evolução do conceito e da maturidade das boas práticas (Meffe; Marchisotti; Farias Filho, 2023). Organismos internacionais multilaterais também têm em suas agendas a governança. O Fundo Monetário Internacional (FMI, 2023) atualizou sua política de governança para alinhá-la mais amplamente aos objetivos da entidade, com propostas para fortalecer o engajamento com os países membros em relação às vulnerabilidades de governança críticas para o desempenho macroeconômico, incluindo a corrupção.

Em 2024, a OCDE lançou a publicação “Os Princípios de Governação Corporativa do G20/OCDE”, com orientações jurídicas, regulamentares e institucionais, assim como

recomendações práticas para implementação da governança corporativa em nível nacional, destinadas a bolsas de valores, investidores, sociedades empresariais e outras organizações (OCDE, 2024).

No Brasil, o primeiro “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” foi publicado em 1995, pelo Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), posteriormente renomeado, em 1999, para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O IBGC é uma organização sem fins lucrativos que gera e dissemina conhecimento das melhores práticas em governança corporativa, aplicáveis a empresas privadas com fins lucrativos e a outras formas de organização, como terceiro setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais. Em 2023, o IBGC lançou a sexta edição do código (Brasil, 2020; Alencar; Chagas, 2024).

Para o IBGC (2023), governança corporativa é um sistema composto por princípios, regras, estruturas e processos que orientam a execução das funções de direção e controle de uma organização, alinhando os relacionamentos internos e externos, e norteiam a atuação dos agentes de governança e outros componentes da organização em busca do equilíbrio entre os interesses de todas as partes envolvidas, gerando valor sustentável para a organização, para o meio ambiente e para a sociedade em geral.

Por conseguinte, a governança corporativa contribui para que as organizações sejam mais transparentes, confiáveis e sustentáveis (Souza; Bizotto, 2025) e promove práticas de gestão ética, transparência na tomada de decisões e responsabilidade corporativa, essenciais na relação com as diversas partes interessadas e para a redução de riscos de má gestão (Araújo *et al.*, 2023).

Antes de ser um problema administrativo, o conflito de interesse é um problema ético. O conflito se instala quando são identificadas situações em que há, ou possa haver, interesses pessoais, comerciais, profissionais ou de qualquer outra natureza que de alguma forma conflitem, efetiva ou potencialmente, com os interesses da organização.

Dessa forma, a existência de dispositivos, normas e regulamentos, obrigatórios ou não obrigatórios, nas rotinas de decisão da alta administração, com a finalidade de atingir os objetivos das instituições, contribui para a mitigação deste tipo de conflito (Pires; Caneppele; Cunha, 2023).

A ética está relacionada a um conjunto de valores e princípios que orienta condutas e comportamentos individuais, no contexto da evolução humana, para viabilizar o convívio nas complexas dinâmicas sociais. Sua premissa primeira é o senso de coletividade e

interdependência, que estimula os indivíduos a colaborar com o desenvolvimento da sociedade, na busca do bem comum (IBGC, 2023).

Assim, ela se insere nos princípios da governança corporativa apresentados pelo IBGC (2023), a saber, integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade, consistindo em um alicerce para o desenvolvimento da boa governança.

A integridade se relaciona à promoção e vivência da cultura ética na organização, à ausência de conflitos de interesses, à coerência entre discurso e ação, à lealdade à organização e ao cuidado com as partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente.

A transparência consiste em disponibilizar, para as partes interessadas, informações relevantes, positivas ou negativas, de forma verdadeira, tempestiva, coerente e clara, não somente sobre o desempenho econômico-financeiro, mas também sobre os fatores ambiental, social e de governança.

O tratamento a todas as partes interessadas de maneira justa, levando em consideração as relações estabelecidas, seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente, caracteriza a equidade.

A responsabilização se refere ao desempenho de funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, e à prestação de contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível, consciente e tempestivo.

O princípio da sustentabilidade corresponde a zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzindo as externalidades negativas dos respectivos negócios e operações e aumentando as positivas, e levando em conta, no modelo de negócios, os diversos capitais existentes no curto, médio e longo prazos.

O IBGC (2023) reforça a importância da definição do propósito das organizações, de forma que delimita as oportunidades buscadas e as necessidades a serem atendidas por meio de produtos, serviços ou causas. O propósito direciona a estratégia e estrutura a cultura interna, conduzindo a organização a um processo decisório assertivo e embasado em princípios éticos.

Quando definido e apresentado de forma clara e coerente, transmite confiança e incentiva o engajamento em meio às partes interessadas. A ampla divulgação e o estímulo à vivência diária do propósito contribuem positivamente para a geração e proteção do valor tangível e intangível e para a reputação da organização (IBGC, 2023).

À luz desses princípios fundamentais, a governança corporativa direciona para uma gestão mais eficiente do ambiente de negócios, por meio da definição de responsabilidades, da estruturação e melhoria de processos e da divulgação dos resultados obtidos. Tais elementos

promovem a efetiva transparência organizacional e conferem segurança e credibilidade perante as partes interessadas (Bergamini; Souza, 2022).

Para a implantação de boas práticas de governança, três elementos são importantes: a cultura, os agentes e a estrutura. A cultura organizacional deve ser tomada como um elemento integrador, que sustenta a execução das práticas de governança e contribui para a sustentabilidade empresarial (Ramos *et al.*, 2025).

Os agentes de governança são os indivíduos que compõem o sistema, são defensores dos princípios de governança corporativa e protagonistas no exercício das melhores práticas com base no propósito da organização (IBGC, 2023).

A estrutura de governança consiste no conjunto de agentes, órgãos e relações existentes entre eles, formando o sistema de governança corporativa, cuja efetividade auxilia o alcance do bom desempenho organizacional (Nepomuceno *et al.*, 2023). A dimensão e o formato desta estrutura variam entre as organizações. Deve-se levar em conta aspectos como estágio de maturidade, porte, natureza de atuação, estruturas e/ou limites regulatórios, além dos investimentos necessários para sua implantação (IBGC, 2023).

A flexibilidade favorece a incorporação dos princípios de governança corporativa, por meio da adaptação de suas boas práticas conforme as necessidades de cada organização e demandas setoriais ou regionais (IBGC, 2023; Gomes; Carneiro; Benvindo, 2024).

A adoção de boas práticas de governança corporativa é fundamental em um ambiente econômico cada vez mais competitivo e regulado, visando apresentar os fundamentos regimentais por meio de proposições objetivas, preservar e maximizar o valor econômico sustentável da organização, promover a qualidade da gestão e a otimização dos recursos (IBGC, 2023).

Ademais, procuram atender ao bem comum, abrangendo os públicos interno e externo que interagem com a organização, ajustando os seus interesses, com o objetivo de manter e aprimorar os valores da organização, viabilizando a execução de recursos e ampliando a vida dos negócios (Soares Júnior *et al.*, 2022; IBGC, 2023).

2.2.2 *Governança pública*

A governança foi absorvida pelo setor público com a reorientação e reorganização das instituições públicas para maximizar a eficiência esperada pela sociedade, no contexto da evolução histórica dos modelos da gestão pública brasileira (Pieroni *et al.*, 2024).

Desde o final do século XIX, era aplicado o modelo patrimonialista, também chamado de clientelismo, caracterizado pela ausência de clareza quanto à detenção do poder político e do patrimônio do Estado, bem como pela troca de favores entre administradores e administrados e pela permissividade da atuação do gestor, que agia em favor de seus interesses particulares. Ou seja, nas relações estatais, era frágil a separação entre as esferas pública e privada (Pereira; Perez Filho; Barboza, 2021; Silva; Motta, 2022).

Na década de 1930, o modelo burocrático de gestão, idealizado por Max Weber, consolidou-se no Brasil. Com base na divisão do trabalho e na especialização, tem como características mais expressivas a estrutura hierárquica de gestão, a centralização da autoridade, a formalidade, a impessoalidade e o foco no profissionalismo, na eficiência e na racionalidade nas operações.

Com o objetivo de garantir segurança jurídica e legalidade, as normas e procedimentos visavam à defesa do interesse público e à nítida separação entre a propriedade privada e pública, entre as funções política e de administração (Silva; Motta, 2022; Cavalcante; Oliveira, 2024; Delgado; Halik, 2024).

As decisões necessárias ao funcionamento da máquina pública eram tomadas com base no conhecimento científico, com processos deliberados via sistema político e com políticas e serviços públicos executados por meio das organizações governamentais, enquanto os cidadãos eram designados como usuários dos serviços públicos (Silva; Motta, 2022; Cavalcante; Oliveira, 2024).

Ao longo do tempo, a gestão burocrática mostrou-se insuficiente para as instituições públicas. A eficiência defendida pelo modelo não foi identificada na prática, em virtude das chamadas disfunções burocráticas, tais como resistência a mudanças, ausência de inovação, alto grau de rigidez, excesso de formalização, apego extremo às regras, não atenção aos resultados e lentidão no andamento de processos e na tomada de decisões.

Ficou claro que a burocracia não era garantia de otimização da máquina pública, redução de custos e obtenção de qualidade e agilidade na prestação de serviços à população (Cavalcante; Oliveira, 2024). Nesse cenário, o ideal neoliberal tornou-se atrativo. O Estado se transformou e se voltou ao mercado, influenciado pelas ideias, práticas e instrumentos da gestão empresarial, principalmente a horizontalização do mercado e o ambiente de livre concorrência.

Surgiu, então, a administração pública gerencial, visando a otimização dos serviços públicos nas burocracias modernas e a satisfação dos cidadãos-clientes, que deveriam ter suas necessidades satisfeitas pelo serviço público (Pereira; Perez Filho; Barboza, 2021; Perego *et al.*, 2022; Castro *et al.*, 2024; Teixeira; Sena; Silva, 2024).

A administração pública gerencial tem como bases a utilização de ferramentas e práticas de gestão provenientes da administração privada, percebidas como mais eficientes, princípios neoliberais que defendem o estado mínimo e o preceito de que o mercado e a economia possuem regras próprias.

Suas principais características são o controle por resultados, maior autonomia e flexibilidade, descentralização, responsabilidade, orientação para o cidadão, participação social, transparência e eficiência (Cavalcante; Oliveira, 2024).

O modelo do governo empreendedor, igualmente denominado gerencialismo, também foi uma alternativa para a gestão pública, com foco principalmente na efetividade na gestão, na produtividade, na descentralização e na eficiência da prestação dos serviços públicos (Bergamini; Souza, 2022).

O gerencialismo foi questionado pela sua atenção estrita a questões internas do governo, em detrimento das perspectivas do ambiente exterior, pela transferência não cuidadosa de métodos da gestão comercial para a pública e pela ausência do estímulo à colaboração entre as organizações e setores da sociedade (Soares Júnior *et al.*, 2022).

Neste cenário, surgiu a governança pública, paradigma atualmente preponderante na administração pública brasileira, com elementos relacionados à boa governança e normativos que defendem a ética, a transparência, a confiança e as ações de combate à corrupção como fundamento (Soares Júnior *et al.*, 2022; Raschendorfer; Figueira; Furtado, 2022).

Na governança pública, o foco da gestão nas organizações modernas foi alterado do resultado e da eficiência financeira para a geração de valor público, pautado nos interesses coletivos manifestos, com o reestabelecimento da conformidade, aliada ao desempenho, e a incorporação de ferramentas de governança corporativa às organizações do setor público, associadas à melhoria da eficiência do uso dos recursos públicos e da qualidade dos serviços prestados, em um processo de modernização da gestão pública (Barreto & Vieira, 2021; Raschendorfer; Figueira; Furtado, 2022; Rodrigues; Sampaio, 2022; Siqueira, 2023).

A coletividade é essencial na governança pública, baseada na participação individual ou de organizações sociais, chamadas *stakeholders*, visando melhorar a qualidade da tomada de decisões, consolidar uma democracia inclusiva, formar cidadãos políticos e expandir a esfera pública. Envolve também práticas e processos em uma compreensão do cidadão como um participante efetivo da gestão (Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022; Matias-Pereira, 2022; Silva; Vicentin, 2024).

A participação de cidadãos impulsiona a formação de colegiados locais ou setoriais, sendo novos arranjos sociais moldados por diálogo e negociações em contraposição, por um lado, e as estruturas decisórias de comando e controle, por outro. A governança pública enseja, portanto, uma racionalidade reflexiva em que o sucesso é definido pelo consenso negociado politicamente (Ribeiro, 2022).

Isto posto, a governança pública forma uma rede para solucionar problemas públicos, resolvendo demandas ou produzindo oportunidades sociais, com ênfase em ações de base local, integrando diversos grupos organizados em um sistema de governança. Os cidadãos assumem a condição de principal, e os agentes públicos a de agentes.

Destaque-se que valores sociais e objetivos também são considerados para o alcance de resultados. A competência política para legitimação do Estado e de suas ações ganha destaque, somada à participação social, eficiência econômica, responsabilidade e fortalecimento da democracia (Coelho *et al.*, 2022; Matias-Pereira, 2022; Alencar; Chagas, 2024; Cavalcante; Oliveira, 2024; Nunes *et al.*, 2024).

O Quadro 2 apresenta o histórico da legislação alinhada à visão de melhoria da governança, acompanhando a evolução da gestão pública brasileira.

Quadro 2 – Evolução da legislação brasileira alinhada à melhoria da governança

(continua)

Normativo	Tema
Decreto nº 1.171/1994 (Código de Ética Profissional do Servidor Público Federal)	Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.
Lei nº 9.755/1998 (Lei das Contas Públicas)	Dispõe sobre a criação de "homepage" na "Internet", pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação dos dados e informações que especifica.
Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.
Decreto nº 5.378/2005 (Decreto de criação da GESPÚBLICA)	Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.
Decreto nº 5.480/2005 (Decreto do Sistema de Correição do Poder Executivo)	Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal.
Decreto nº 6.021/2007 (Decreto de Criação da CGPAR)	Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR.
Decreto nº 6.029/2007 (Decreto de Gestão da Ética)	Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal.
Decreto nº 7.203/2010 (Decreto de Vedações do Nepotismo)	Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal.
Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)	Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.
Lei nº 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesse)	Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego.

Quadro 2 – Evolução da legislação brasileira alinhada à melhoria da governança

(conclusão)

Normativo	Tema
Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais)	Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
Lei nº 13.460/2017 (Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos)	Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.
Decreto nº 9.094/2017	Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.
Decreto nº 9.203/2017 (Decreto da Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e Governança Pública)	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 9.901/2019	Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017.
Resolução CNJ nº 308/2020	Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria.
Resolução CNJ nº 309/2020	Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário –DIRAUD-Jud.
Decisão Normativa TCU nº 187/2020	Divulga a relação das unidades prestadoras de contas (UPC), na forma do disposto no art. 9º, §§ 1º e 2º, da Instrução Normativa- IN TCU 84, de 22 de abril de 2020, estabelece os elementos de conteúdo do relatório de gestão e define os prazos de atualização das informações que integram a prestação de contas da administração pública federal, nos termos do art. 5º, § 1º e art. 6º; art. 8º, inciso III e § 3º; e art. 9º, § 3º da IN-TCU 84, de 22 de abril de 2020.
Decreto nº 12.301/2024	Dispõe sobre a aprovação de diretrizes e de estratégias relativas à governança corporativa nas empresas estatais federais e à administração das participações societárias da União.

Fonte: Brasil (2020); Raschendorfer; Figueira; Furtado, 2022; Meffe; Marchisotti; Farias Filho (2023).

Em última análise, a governança pública deve promover o bem-estar social. Quanto maior é o bem-estar de uma sociedade, maior é a capacidade da governança pública, que passa pela interação entre as funções de comando e de direção do Estado interna e externamente; pela coordenação entre as distintas políticas e os diferentes interesses existentes, para garantir a coerência e a consistência das políticas governamentais; e pela adequação entre as decisões tomadas e os diversos recursos necessários para sua execução (Matias-Pereira, 2022; Madeira; Andrade, 2024).

2.2.3 *Governança pública organizacional*

A governança vem se reconfigurando na administração pública, aperfeiçoada a partir de estruturas de controle externo e interno que atuam com base em princípios de excelência pública contemporânea (Queiroz *et al.*, 2025). Sua consolidação é marcada pela atuação do TCU, que desponta como uma das principais instituições que trabalham com o tema da governança, por meio de publicações e normativas, estruturando práticas que possibilitem a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais aos cidadãos (Brasil, 2020; Kieling; Tezza; Cancellier, 2024; Leite *et al.*, 2024).

O Tribunal disponibilizou um manual de diretrizes de governança corporativa para as organizações públicas, com destaque para a associação da governança à integridade e à transparência nos objetivos institucionais concretizados nos serviços públicos no país (Bezerra; Nunes; Rodrigues, 2024).

Com orientações atualizadas, o TCU (2020) objetiva contribuir para o aprimoramento da governança e da gestão no setor público e reforçar o estímulo à adoção de melhores práticas para o aperfeiçoamento do desempenho das organizações.

A primeira versão do “Referencial Básico de Governança” (RBG) foi publicada, em 2013 com o objetivo de orientar e estimular a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas, em especial pelo próprio TCU.

A segunda versão, de 2014, serviu de modelo de autoavaliação em governança pública organizacional para as organizações interessadas em identificar e promover melhorias relacionadas à implementação de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse comum.

Na terceira edição, de 2020, o documento foi renomeado para “Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU” (RBGO), com atualizações oriundas de revisão de literatura sobre o tema e de pesquisas de organismos multilaterais como a OCDE e a ONU. Destaca-se que o TCU estendeu o seu foco aos demais entes a ele jurisdicionados, tendo em vista que prestam serviços de interesse coletivo e por isso devem, igualmente, estabelecer estruturas e processos de governança adequados.

O TCU (2020) distingue três perspectivas de observação para a compreensão da governança. A primeira é a organizacional (ou corporativa), que trata do desempenho individual das organizações públicas e de outros entes jurisdicionados ao TCU.

A perspectiva de políticas públicas refere-se ao andamento de programas e políticas públicas, levando em conta as interações público-privadas necessárias para a execução das ações. A perspectiva de centro de governo aborda a capacidade de direcionamento dado à nação pelo governo e a sua legitimização perante as partes interessadas.

Deste modo, para o TCU (2020, p. 36), a governança pública organizacional “compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

O TCU (2020) ressalta que esta compreensão tem como foco a governança nas organizações públicas e em outros entes jurisdicionados ao TCU e não deve ser confundida com as demais perspectivas de observação da governança, embora sejam relacionadas e interdependentes.

A governança pública organizacional, neste sentido, é “o direcionamento do esforço de gestão das organizações”, que participam da execução de políticas públicas ou prestam serviços à sociedade, para resultados de interesse comum, o que é diferente da própria gestão dessas organizações (Brasil, 2020).

O Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, apresenta sete princípios e onze diretrizes da governança pública. Os princípios são: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência.

O primeiro princípio diz respeito à capacidade de responder, de forma eficiente e eficaz, às necessidades das partes interessadas, mediante a compreensão das diversas demandas da sociedade, o equilíbrio de interesses, a priorização do atendimento das necessidades e o aumento da confiança nas instituições públicas.

O foco na satisfação dos cidadãos em relação à qualidade, quantidade e rapidez dos serviços públicos prestados, com os recursos limitados disponíveis, contribui para o aperfeiçoamento da capacidade de resposta.

Para o alcance dessa satisfação, são fatores determinantes a capacitação técnica e a postura ética e profissional dos agentes públicos, a capacitação e o envolvimento dos cidadãos nas decisões públicas e o apoio às demais iniciativas do governo eletrônico. Tudo isso para ampliar o alcance, a agilidade e o acesso a serviços públicos e reduzir os custos.

A adesão e o alinhamento consistentes aos valores, princípios e condutas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados nas iniciativas organizacionais e nos comportamentos dos agentes públicos caracterizam o princípio da

integridade. A implantação deste princípio passa pela efetivação de um sistema de integridade, pelo fomento à cultura de sua aplicação e por procedimentos que possibilitem a prestação de contas, a responsabilização e a transparência.

A fidelidade aos objetivos e diretrizes previamente definidos, a transmissão de segurança à sociedade quanto à sua atuação e a manutenção de ações coerentes com a missão institucional conferem confiabilidade às organizações. Assim, estas instituições devem investir continuamente na oferta de serviços públicos acessíveis, eficientes e capazes de atender às necessidades e expectativas dos seus usuários, bem como atuar em conformidade com os valores estabelecidos, promovendo a integridade e o compromisso com o interesse público.

A melhoria regulatória ocorre por meio do desenvolvimento e da avaliação de políticas e atos normativos conduzidos de forma transparente, fundamentada em evidências e orientada pela perspectiva dos cidadãos e demais partes interessadas. A simplificação da formalização escrita contribui para o direcionamento e a implementação da regulação, de modo a facilitar o alcance de seus objetivos econômicos, sociais ou ambientais.

A *accountability* corresponde à prestação de contas e responsabilização e trata da obrigação das pessoas e das entidades (incluídas as empresas e corporações públicas), às quais se tenham confiado recursos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, informando o seu devido cumprimento.

A prestação de contas, que pode ser de natureza administrativa, financeira e orçamentária, social ou de resultados de políticas públicas, deve ocorrer de forma espontânea, clara e tempestiva, com destaque para a garantia da responsabilização, pela qual o agente público assume, de forma integral, as consequências de seus atos e/ou omissões.

A transparência possibilita à sociedade a obtenção de informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público, incluindo as informações que sejam de interesse das partes, na forma de dados abertos. A organização transparente divulga, oportuna e voluntariamente, informações sobre todas as questões relevantes a ela relacionadas, tais como situação financeira, desempenho, composição e governança, dentre outras.

As onze diretrizes da governança pública são práticas que tornam os princípios aplicáveis no dia a dia das organizações. A primeira se refere à busca de resultados para a sociedade por meio de soluções viáveis e inovadoras, que atendam às demandas conforme as prioridades sociais. Outra diretriz diz respeito à simplificação de processos administrativos, modernização da gestão pública e à integração dos serviços públicos, principalmente os prestados por canais eletrônicos.

A implementação de controles internos fundamentada na gestão de riscos constitui uma diretriz, sendo uma medida preventiva que prioriza ações estratégicas, a exemplo de avaliações voltadas à elaboração ou ao fortalecimento de políticas públicas, bem como à concessão de incentivos fiscais, e que se antecipa a eventuais medidas sancionadoras futuras.

Nesse sentido, outra diretriz reporta à adoção de adequada conduta pela alta administração e pelos agentes públicos, em consonância com as funções das entidades e as atribuições profissionais. Sob outra diretriz da governança, o desempenho da gestão é monitorado e os resultados das políticas e iniciativas prioritárias são avaliados, a fim de executar as diretrizes estratégicas organizacionais.

A articulação e integração de instituições entre os diferentes níveis e esferas do setor público contemplam uma das diretrizes. Por meio da execução de processos de forma coordenada, as entidades geram, mantêm e entregam valor público.

Quatro diretrizes da governança são relacionadas ao processo decisório, embasado na definição formal das funções, competências e responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais. Ademais, deve ser pautado em evidências, na adequação legal e na qualidade regulatória, incluindo quando da avaliação de propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais, aferindo custos e benefícios. A conformidade passa pela revisão de atos normativos, sempre que necessário, o que acarreta legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico.

Com relação às diretrizes de governança que tratam da interação das instituições com a sociedade, o esforço pela desburocratização e a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização fortalecem a participação e o apoio sociais.

O Quadro 3 sintetiza a relação entre os princípios e as diretrizes da governança pública organizacional.

Quadro 3 – Princípios e diretrizes da governança pública organizacional

(continua)

Princípio	Diretrizes
Capacidade de resposta	<p>Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;</p> <p>Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico.</p>

Quadro 3 – Princípios e diretrizes da governança pública organizacional

(conclusão)

Princípio	Diretrizes
Integridade	Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores; Fazer incorporar elevados padrões de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e atribuições de seus respectivos órgãos e entidades.
Confiabilidade	Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas; Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público.
Melhoria regulatória	Avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios; Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente.
Prestação de contas e responsabilidade	Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais.
Transparência	Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Fonte: Adaptado de Brasil (2018).

O TCU (2020) considera os referidos princípios como valores interdependentes que guiam a atuação das organizações públicas e de outros entes jurisdicionados ao TCU na busca dos resultados pretendidos, bem como fortalecem a confiança da sociedade nessas organizações. O Tribunal inclui neste conjunto o princípio “equidade e participação”, que possui duas vertentes, a saber, a promoção de tratamento justo a todas as partes interessadas, tendo em vista seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, e a participação dessas partes nos processos de tomada de decisão e de formulação de políticas públicas.

Com o propósito de aperfeiçoar a gestão, as entidades têm investido em sistemas de governança estruturados por ações transversais, para fortalecer o monitoramento institucional e intensificar a prevenção de riscos nas áreas administrativa, orçamentária, de pessoal, entre outras. O objetivo é ampliar o desempenho organizacional e reduzir assimetrias de informação (Rodrigues; Sampaio, 2022).

O TCU (2020) distingue as funções de governança e de gestão. Fundamentada em evidências, a governança estabelece a direção a ser tomada, levando em consideração os interesses de todas as partes interessadas. Cabe à gestão realizar o planejamento das ações

adequadas de modo a implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos de trabalho e realizar o controle de indicadores e de riscos.

A atenção da governança está na qualidade do processo decisório e de sua efetividade, com vistas à obtenção de valor para as partes interessadas por meio das medidas tomadas, alcançando os resultados esperados. A partir do direcionamento superior, a gestão deve enfatizar a qualidade da implementação da direção tomada, em sua eficácia e eficiência, considerando a clareza de atuação, os recursos necessários, os riscos envolvidos e os valores investidos (Brasil, 2020).

Nesse sentido, nas organizações, as funções de direção e de realização são executadas por meio de seis atividades, conceituadas no Quadro 4.

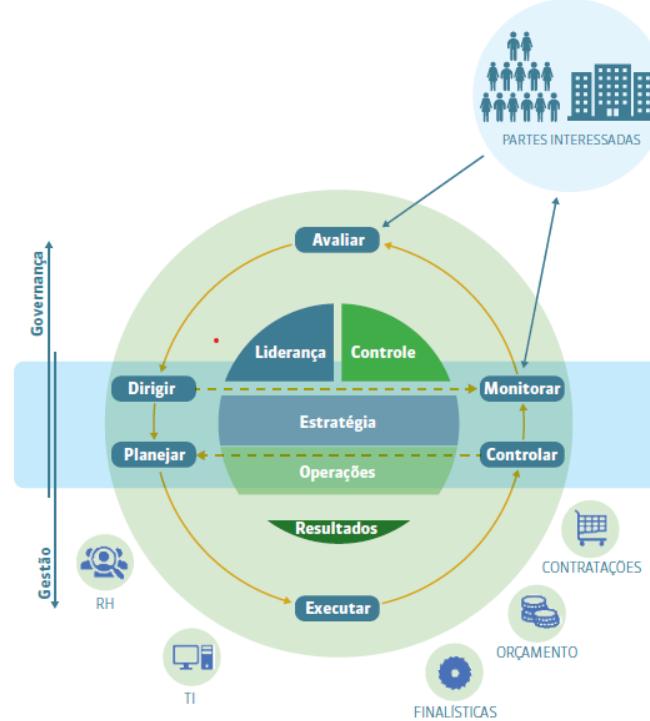
Quadro 4 - Atividades de governança e de gestão

Função	Atividade	Conceito
Governança (função direcionadora)	Avaliar	Avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados, com fundamento em evidências.
	Dirigir	Priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos.
	Monitorar	Acompanhar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.
Gestão (função realizadora)	Planejar	Definidos a direção, as prioridades e os objetivos, estabelecer as ações necessárias à sua consecução.
	Executar	Efetivar o funcionamento do plano e gerar resultados com as iniciativas realizadas.
	Controlar	Acompanhar os indicadores de eficácia e de eficiência e identificar mecanismos para lidar adequadamente com os riscos de não cumprimento das metas.

Fonte: Adaptado de Brasil (2020).

Para facilitar a compreensão dos conceitos ligados à governança organizacional e à avaliação de sua implementação nas organizações públicas e de outros entes jurisdicionados ao TCU, o Tribunal criou um modelo de governança e gestão, conforme se observa na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de governança e gestão



Fonte: Brasil (2020).

As diversas práticas que implementam as atividades de governança (avaliar, dirigir e monitorar) são agrupadas em três mecanismos, a saber, liderança, estratégia e controle, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Brasil (2020).

A liderança é um componente fundamental para promover a boa governança organizacional. O comprometimento dos agentes dos mais altos níveis é um fator diferencial para o sucesso no desenvolvimento e implementação dos valores, estratégias, políticas e processos e para a melhoria dos resultados que são oferecidos à sociedade (Brasil, 2020).

Os componentes das instâncias internas de governança que lideram a organização são responsáveis pela direção e supervisão estratégicas e pela *accountability* da organização. Coletivamente, estabelecem objetivos e atividades organizacionais, sempre alinhados aos interesses das partes interessadas, além das estruturas e processos adequados para uma governança eficaz.

A liderança equivale diretamente às instâncias internas de governança e engloba os conselhos ou colegiados superiores e a alta administração da organização. Seu papel é avaliar o modelo de governança adotado e ajustá-lo à realidade e aos objetivos organizacionais, comunicando-o adequadamente às partes interessadas, promovendo uma cultura de ética e integridade, de forma que as ações institucionais, as de seus gestores e as de seus colaboradores priorizem o interesse coletivo sobre o interesse privado (Brasil, 2020).

O mecanismo de liderança abrange três práticas, com respectivos conceitos e procedimentos para sua execução, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Práticas e procedimentos do mecanismo liderança

(continua)

Prática	Conceito	Procedimentos
L1: Estabelecer o modelo de governança	Definir o conjunto de diretrizes, valores, processos e estruturas necessários para o desempenho eficaz das atividades de governança, de modo a possibilitar o alinhamento dos objetivos da organização ao interesse público, o gerenciamento de seus riscos e a entrega do valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável.	<p>Definir as instâncias internas de governança e de apoio à governança, garantindo-lhes os recursos necessários e o acesso oportuno a informações necessárias ao desempenho de suas funções.</p> <p>Estabelecer a responsabilidade da mais alta instância de governança: pela aprovação e avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas; pela supervisão da gestão; e pela <i>accountability</i> da organização.</p> <p>Identificar as principais partes interessadas da organização.</p> <p>Definir diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas.</p> <p>Estabelecer medidas para o fortalecimento da atuação organizacional pautada em padrões de ética e integridade.</p> <p>Definir diretrizes para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais.</p>

Quadro 5 - Práticas e procedimentos do mecanismo liderança

(conclusão)

Prática	Conceito	Procedimentos
L2: Promover a integridade	Definir e promover os valores da organização e os padrões de comportamento esperados dos membros. A começar pelo comprometimento da liderança, possibilita à organização fomentar a integridade de suas atividades e a das pessoas que as executam, para construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas.	<p>Evidenciar o apoio da liderança aos programas e políticas de integridade.</p> <p>Direcionar e monitorar a gestão da integridade na organização, com base nos riscos de integridade identificados.</p> <p>Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações da liderança.</p>
L3: Promover a capacidade da liderança	Mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança em prol da otimização dos resultados organizacionais.	<p>Definir e divulgar as competências desejáveis e/ou necessárias da liderança, além dos critérios de seleção ou escolha a observados pela organização.</p> <p>Definir diretrizes para o desenvolvimento da liderança, considerando as oportunidades de desenvolvimento identificadas.</p> <p>Identificar e aprimorar as competências desejáveis e/ou necessárias à liderança.</p> <p>Estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento em situações de sucessão da liderança.</p> <p>Definir diretrizes para a avaliação de desempenho das lideranças, incluindo indicadores e metas de desempenho.</p> <p>Definir diretrizes e conjunto de benefícios, financeiros ou não, para o reconhecimento da liderança.</p>

Fonte: Adaptado de Brasil (2020).

O mecanismo de liderança configura um conjunto de práticas que asseguram que gestores bem-preparados e de conduta adequada liderem as pessoas e as funções organizacionais para o alcance dos resultados esperados pelas partes interessadas (Brasil, 2024). A fim de cumprir o seu propósito, é essencial às organizações traçar seus objetivos de forma clara, definir sua estratégia de atuação, desdobrá-la em planos de ação e monitorar a implementação (Brasil, 2020).

Para o estabelecimento da estratégia, a organização deve partir dos seguintes elementos: cadeia de valor, missão institucional, visão de futuro e análise dos ambientes interno e externo. Assim, terá condições de analisar as alternativas de estratégia existentes, optando pela que melhor apoie a missão e visão organizacionais e promova o perfil de risco mais adequado.

O mecanismo estratégico contempla cinco práticas, com respectivos conceitos e procedimentos para sua execução, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Práticas e procedimentos do mecanismo estratégia

(continua)

Prática	Conceito	Procedimentos
E1: Gerir riscos	Identificar e entender os riscos e manter as instâncias responsáveis informadas, para que as respostas aos riscos sejam apropriadas.	<p>Definir e implementar a estrutura de gestão de riscos da organização, que deve abranger: uma política, fluxos de comunicação para compartilhamento de informações e a formalização de um processo de gestão de riscos.</p> <p>Estabelecer as funções da segunda linha (facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos).</p> <p>Implantar o processo de gestão de riscos, incorporado aos demais processos organizacionais, a começar do planejamento estratégico.</p> <p>Gerenciar os riscos críticos para a organização – avaliar com precisão e monitorar os respectivos planos de mitigação.</p> <p>Implementar um processo de gestão de continuidade de negócios, em caso de incidentes que tenham o potencial de interromper as atividades da organização.</p>
E2: Estabelecer a estratégia	Definir as escolhas sobre: forma de atuação da organização; clientes e respectivas necessidades a serem atendidas; benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos aos clientes e outras partes interessadas; alocação de recursos; redes de parcerias e capacidades internas; estrutura organizacional e políticas de gestão adotadas para apoiar a proposta de valor escolhida, para criar e maximizar valor em longo prazo para as partes interessadas.	<p>Definir o modelo de gestão da estratégia, de modo a estimular o pensamento estratégico, a orientar o ciclo de execução da estratégia e a incentivar a participação das instâncias internas de governança e demais partes interessadas.</p> <p>Definir a estratégia da organização, dando sustentação à missão, à visão e aos valores fundamentais da organização, compreendendo objetivos, indicadores e metas de desempenho.</p>
E3: Promover a gestão estratégica	Desdobrar a estratégia, além de sua execução e de eventuais ajustes no planejamento, nas diversas unidades organizacionais.	<p>Identificar as unidades ou funções finalísticas e de suporte.</p> <p>Estabelecer o modelo de gestão das unidades finalísticas e de suporte, de forma a evitar incoerências entre os seus processos e atividades.</p> <p>Definir objetivos, indicadores e metas para cada unidade ou função, alinhados com a missão, visão e estratégia organizacionais, e com as estratégias das demais unidades.</p> <p>Definir modelo de monitoramento da estratégia, que permita acompanhar, continuamente, a evolução dos indicadores e dos planos de ação, viabilizando ações corretivas e retroalimentando a estratégia sempre que necessário.</p>

Quadro 6 - Práticas e procedimentos do mecanismo estratégico

(conclusão)

Prática	Conceito	Procedimentos
E4: Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Implementar formas de acompanhamento de resultados, soluções para melhoria do desempenho das organizações e instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.	<p>Garantir que a execução da estratégia seja periodicamente monitorada por meio de rotinas projetadas para aferir o alcance de metas, tratar as situações de não alcance de metas e relatar às partes interessadas os resultados alcançados.</p> <p>Garantir que os principais processos pelos quais a estratégia é implementada sejam periodicamente avaliados quanto à eficiência, que as ineficiências encontradas sejam tratadas, e que as partes interessadas tomem conhecimento dos resultados dessas avaliações.</p>
E5: Monitorar o desempenho das funções de gestão	Acompanhar o desempenho das funções de gestão e informar as partes interessadas acerca do desempenho organizacional por meio de relatórios da gestão.	<p>Estabelecer rotinas para o levantamento das informações necessárias ao monitoramento.</p> <p>Implantar indicadores de desempenho.</p> <p>Monitorar a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas.</p> <p>Definir o formato e a periodicidade dos relatórios de gestão gerados para a liderança.</p> <p>Definir o formato e a periodicidade dos relatórios gerados para as partes interessadas, e divulgá-los por meio da internet.</p>

Fonte: Adaptado de Brasil (2020).

Percebe-se que o mecanismo estratégia equivale a um conjunto de práticas que integram os recursos organizacionais às iniciativas e aos resultados previstos, em um percurso de ações realizadas pelas estruturas internas com base na estratégia organizacional (Brasil, 2024). A estratégia não deve ser um plano estanque, mas a mobilização de recursos para a consecução de iniciativas que correspondam aos objetivos estabelecidos, conectando planejamento e resultados.

É direito dos cidadãos o acesso a informações sobre o andamento das atividades das organizações, para que possam acompanhar as ações realizadas e os resultados alcançados e formar posicionamento individual. Para isso, é importante que tenham ciência de iniciativas de controle, de tratamento e apuração de situações de possível desvio do interesse público. O mecanismo de controle abarca quatro práticas, com respectivos conceitos e procedimentos para sua execução, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Práticas e procedimentos do mecanismo controle

Prática	Conceito	Procedimentos
C1: Promover a transparência	Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.	<p>Assegurar transparência ativa e passiva às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.</p> <p>Disponibilizar os dados de forma aderente aos princípios de dados abertos, para facilitar o manuseio e a análise das informações.</p>
C2:Garantir a accountability	Incluir mecanismos de <i>accountability</i> (prestação de contas e responsabilização), em contexto de transparência que lhes garanta a efetividade em direção ao interesse da sociedade e que garanta o acesso a todas as informações de interesse público.	<p>Prestar contas da atuação organizacional, de acordo com a legislação vigente e demandas da sociedade.</p> <p>Estabelecer canal para recebimento de manifestações das partes interessadas.</p> <p>Designar as instâncias responsáveis por apurar e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores, servidores ou empregados da organização.</p> <p>Padronizar procedimentos para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos, de ilícitos administrativos e de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização.</p> <p>Capacitar as equipes que compõem as comissões processantes, bem de sindicância e de investigação.</p> <p>Adotar meios de simplificação de apuração e punição de faltas de menor potencial ofensivo.</p>
C3:Avaliar a satisfação das partes interessadas	Monitorar e avaliar a imagem da organização perante as partes interessadas, bem como a satisfação destas com bens, serviços e políticas sob responsabilidade da organização.	<p>Elaborar, divulgar e manter atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado.</p> <p>Identificar os requisitos a serem considerados para a prestação dos serviços, incluindo os demandados pelos usuários e os requeridos pelos normativos aplicáveis.</p> <p>Realizar pesquisas de satisfação dos usuários, comunicando amplamente os resultados dessas pesquisas e utilizando os seus resultados para promover melhorias na prestação dos serviços.</p>
C4:Assegurar a efetividade da auditoria interna	Acordar e definir formalmente as expectativas para a função da auditoria interna, bem como seus objetivos e responsabilidades, além de acompanhar e discutir sobre as recomendações e garantir que sejam adotadas as providências necessárias.	<p>A liderança deve informar a auditoria interna acerca das estratégias, objetivos e prioridades organizacionais, riscos relacionados, expectativas das partes interessadas, processos e atividades relevantes.</p> <p>A liderança deve promover o acompanhamento sistemático das recomendações da atividade de auditoria interna.</p> <p>A liderança deve apoiar o programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria interna, contribuindo para a definição dos principais indicadores de desempenho e avaliando o valor que a atividade de auditoria interna agrupa à organização.</p>

Fonte: Adaptado de Brasil (2020).

As práticas de controle contemplam diferentes aspectos ligados à governança, quais sejam, transparência, prestação de contas, avaliação das partes interessadas e auditoria interna. Trata-se de um mecanismo abrangente, com procedimentos internos voltados para a adequada comunicação à sociedade.

Por meio desses procedimentos, os gestores assumem responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática e delas prestam contas espontaneamente (Brasil, 2024).

Em suma, os mecanismos da governança pública organizacional possibilitam que as organizações e suas partes interessadas avaliem sua situação, direcionem suas ações e monitorem seu desempenho e resultados (Zaroni *et al.*, 2024).

Nesse passo, a governança orienta os processos de gestão com vistas a assegurar a eficácia e a eficiência na alocação e utilização dos recursos organizacionais, de maneira que a entidade responda, adequadamente, às dinâmicas do ambiente externo e atenda às demandas e expectativas das partes interessadas.

É papel da governança aprovar e respaldar as políticas e estratégias inerentes às funções de gestão, garantir que esses instrumentos estejam alinhados às diretrizes institucionais e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como realizar o monitoramento sistemático do desempenho das referidas funções (Brasil, 2020).

À luz da revisão da literatura acadêmica produzida, as subseções anteriores trouxeram conceitos e elementos relacionados à governança nas esferas corporativa, pública e pública organizacional. Na subseção a seguir, apresentam-se estudos empíricos que relacionam os dois construtos estudados: programa de integridade e governança.

2.3 Estudos empíricos

Esta subseção apresenta estudos empíricos que abordam os temas programa de integridade e governança, e que se mostram mais alinhados com a questão central e os objetivos desta pesquisa.

Para a identificação dos estudos, foi realizada pesquisa bibliográfica nas bases de dados *Web of Science*, *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

A estratégia de busca consistiu na pesquisa individual das expressões “programa de integridade”, “governança corporativa”, “governança pública” e “governança pública organizacional”, aplicadas nos campos de título e/ou palavras-chave. O recorte temporal

adotado abrange o período de 2021 a 2025, subsequente ao lançamento do RBGO pelo TCU, ocorrido em 2020.

O resultado da pesquisa é apresentado no Quadro 8, contendo objetivo, referencial teórico, aspectos metodológicos e principais resultados dos estudos selecionados.

Quadro 8 – Estudos empíricos sobre programa de integridade e governança

(continua)

Autoria (ano)	Objetivo	Referencial teórico	Aspectos Metodológicos	Resultados
Kuniyoshi; Carrillo, 2021.	Analisar as influências do programa de integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 para com as práticas de governança corporativa da Sabesp e seus reflexos sobre os principais <i>stakeholders</i> corporativos.	Governança corporativa; Programa de integridade.	Estudo de natureza exploratória, de caráter qualitativo, baseado no método de estudo de caso; Para a coleta de informações foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores responsáveis pelo Programa de Integridade da Sabesp, análise documental e observações participantes do pesquisador.	Foi identificado o comprometimento da alta direção da empresa na atuação em discussões e aprovações do conteúdo do programa e na participação em atividades relacionadas à supervisão da aplicação das políticas de integridade; O trabalho apontou deficiências e oportunidades de melhoria para diminuir o risco de corrupção e fraudes e aumentar a capacidade de detecção e remediação de irregularidades.
Faria; Novelli; Costa Filho, 2022.	Analisar e descrever os fatores alavancadores e restritores da governança na Marinha do Brasil, à luz dos princípios e orientações emanados das boas práticas de governança corporativa.	Governança pública; Governança nas Forças Armadas.	Estudo de caso, com utilização de levantamento documental e entrevistas semiestruturadas com gestores das quatro instâncias de governança da Força Militar em questão.	Os resultados mostraram que, apesar da estrutura e instrumentos que auxiliam a governança, os mecanismos de governança são fragmentados, inexistindo uma norma específica internamente para o tema.

Quadro 8 – Estudos empíricos sobre programa de integridade e governança

(continua)

Autoria (ano)	Objetivo	Referencial teórico	Aspectos Metodológicos	Resultados
Vasconcelos; Soares, 2022.	Apresentar reflexões sobre o impacto dos programas de <i>compliance</i> e gestão de conformidade sobre a estrutura e desempenho da governança, mapeando os fatores de sucesso.	Programa de <i>compliance</i> ; Gestão de conformidade.	Sob uma lógica de construção dedutiva, a pesquisa foi fundamentalmente bibliográfica, a partir da revisão de literatura narrativa.	O estudo evidenciou a importância dos programas de integridade para a instituição de um ambiente de governança responsável, eficiente, eficaz e socialmente responsável.
Castelo; Castelo, 2023.	Verificar o grau de aderência das propostas previstas no RBGO, desenvolvido pelo TCU, nos mecanismos de governança do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE).	Governança pública; Tribunal de Contas da União e o RBGO; A Política de governança institucional do TCE-CE.	Pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória e explicativa, tendo como técnicas de coletas de dados pesquisas bibliográfica e documental.	O TCE-CE apresenta, de forma prescritiva, os pressupostos da aplicação do conceito de governança, as diretrizes e os princípios para as organizações públicas.
Nepomuceno <i>et al.</i> , 2023.	Identificar as boas práticas de Governança contempladas no “Referencial Básico de Governança Organizacional (RBG) do TCU” presentes no âmbito normativo do TCE-CE.	Governança; Governança do TCU.	Pesquisa qualitativa, e descritiva, com os procedimentos de estudo de caso e realização de pesquisa documental.	As boas práticas de governança presentes no TCE Ceará aderem substancialmente ao RBG do TCU, por apresentar aspectos de aderência em pelo menos, dez de doze práticas.
Ramos <i>et al.</i> , 2023.	Analizar as percepções das práticas de controle da governança organizacional entre servidores públicos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do Pará.	Governança pública.	Pesquisa de levantamento (<i>survey</i>), tendo como técnica de coleta de dados questionário estruturado em escala Likert.	Identificação de práticas de controle que precisam ser reavaliadas ou fortalecidas.

Quadro 8 – Estudos empíricos sobre programa de integridade e governança

(conclusão)

Autoria (ano)	Objetivo	Referencial teórico	Aspectos Metodológicos	Resultados
Sousa <i>et al.</i> , 2023.	Analisar o nível de adoção das boas práticas do princípio de transparência da governança corporativa pelas controladorias dos estados brasileiros.	Controladoria e governança corporativa; Transparência no setor público.	Pesquisa exploratória e descritiva, com coleta de dados realizada com base em dados primários e secundários das controladorias dos estados brasileiros por meio de pesquisa documental e aplicação de questionário.	A maioria das controladorias estaduais brasileiras possui um baixo nível de adoção das boas práticas do princípio de transparência da governança corporativa.
Souza, 2023.	Analisar a utilização da governança pública como instrumento para eficácia da gestão pública, aplicado particularmente aos consórcios públicos intermunicipais de saúde em São Paulo.	Aspectos gerais da governança; Consórcios públicos.	Trata-se de um estudo qualitativo, cuja coleta de dados ocorreu por acesso a sítios dos consórcios públicos intermunicipais de saúde em São Paulo.	O conteúdo dos sítios dos consórcios públicos intermunicipais de saúde em São Paulo evidencia distanciamento entre o que é apresentado e os desenvolvimentos teóricos da literatura.
Garbaccio; Vadell; Gahyva, 2024.	Realizar análise crítica da utilização do programa como instrumento de destaque competitivo. Identificar se a sua implementação impacta positivamente em sua governança, trazendo-lhes benefícios perante as demais.	Pessoa jurídica de direito privado e governança corporativa; Programa de <i>compliance</i> .	A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, desenvolvida por meio de pesquisa qualitativamente dedutiva, a partir de estudo fundamentado em produções científico-acadêmicas.	As organizações que investem em um programa de <i>compliance</i> só terão benefícios, como a melhoria da qualidade produtiva, retenção de valores, credibilidade jurídica e técnica perante o mercado consumidor, investidor e regulador.
Marvão <i>et al.</i> , 2024.	Analizar os desafios regionais enfrentados por prefeituras brasileiras na implementação de programas de integridade.	Governança; Programas de integridade e cultura da integridade;	Pesquisa de abordagem qualitativa, utilizando questionários estruturados para a coleta de dados.	Os principais resultados indicam que há um avanço significativo na adoção desses programas em municípios de diversos portes.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Seis dos estudos selecionados tiveram como tema central as práticas de governança, exploradas em seus diversos aspectos, abordagens e implicações. Os objetivos versaram em torno da identificação de fatores alavancadores e restritores da governança; da verificação de

percepções quanto a práticas relacionadas aos mecanismos de governança e sua respectiva aderência às orientações dispostas pelo TCU; da aferição do nível de adoção de boas práticas por órgãos governamentais; e da utilização da governança como instrumento para a eficácia da gestão pública, considerando-se os princípios e as práticas de governança pública.

Os demais relacionaram programa de integridade à governança sob diferentes perspectivas, a saber, as influências do programa de integridade nas práticas de governança corporativa; os efeitos dos programas e da gestão de conformidade, no âmbito trabalhista das organizações, na estrutura e no desempenho da governança; a utilização do programa de *compliance* por empresas brasileiras para a obtenção de destaque competitivo no mercado; os desafios regionais da implementação de programas de integridade por prefeituras brasileiras.

Todos os estudos são qualitativos e construídos por meio do método dedutivo. Sobre os procedimentos metodológicos, foram utilizados: a estratégia de estudo de caso (com a realização de entrevistas em profundidade, análise documental e/ou observações participantes dos pesquisadores); pesquisa bibliográfica; pesquisa de levantamento, com coleta de dados por meio de questionário estruturado; pesquisa documental e aplicação de questionário; e coleta de dados primários em sítios eletrônicos institucionais.

Sobre os resultados, o incremento das decisões colegiadas, baseadas nas instâncias de governança existentes, o planejamento estratégico voltado ao aprimoramento da gestão e o fortalecimento da imagem institucional perante a sociedade foram identificados como benefícios da governança.

Por outro lado, foram identificados como elementos de entrave à governança a resistência interna quanto ao incremento no quadro de assessorias de governança, a dimensão, complexidade e diversidade de entidades estudadas e a dificuldade de adoção de boas práticas já implementadas em outras instituições.

Detectou-se que as entidades estudadas apresentam, no padrão normativo, os fundamentos de aplicação do conceito de governança, além das diretrizes e princípios que norteiam as organizações públicas, mas há, ainda, baixo nível de adoção de boas práticas de governança, o que demonstra que há oportunidade de fortalecimento da execução destas práticas.

Os estudos que assinalaram inter-relações entre programa de integridade e governança pontuaram aspectos favoráveis nessas conexões. Entre os resultados, destaca-se: a identificação do comprometimento da alta direção da empresa com atividades e decisões ligadas às políticas de integridade; o apontamento de deficiências e oportunidades de melhorias para a gestão de riscos; o estabelecimento de relação de continência entre os conceitos governança

corporativa, gestão de conformidade e os programas de integridade; o programa de integridade como um diferencial competitivo para as empresas diante do padrão de governança corporativa estabelecido pela bolsa de valores B3; o avanço na implementação de programas de integridade em municípios brasileiros de diferentes portes.

O trabalho de Kuniyoshi e Carrillo (2021) é o que possui objetivo similar à pesquisa proposta. Ressalta-se que, neste estudo, apesar da apresentação do programa de integridade e das ações realizadas em seu escopo, não ficou evidenciada a sua influência nas práticas de governança da entidade. Vasconcelos e Soares (2022) sinalizaram a necessidade de realização de estudos empíricos a respeito da contribuição efetiva dos programas de integridade para a qualificação da governança empresarial, o que converge ao objetivo geral desta pesquisa.

Em vista disso, percebeu-se espaço no campo de pesquisa para a realização deste estudo, que se distingue dos anteriores pela natureza da organização pesquisada e pela possibilidade de concretizar a identificação, direta e praticamente, da contribuição do programa de integridade para a sua governança organizacional.

Não obstante a utilização do referencial de governança disponibilizado pelo TCU em outros estudos, esta pesquisa se diferencia também pela diversidade de métodos de pesquisa adotados e pela análise relacionada à governança, contemplando os seus três mecanismos (liderança, estratégia e controle), configurando a profundidade do estudo aqui apresentado.

Esta subseção tratou da análise de estudos empíricos que tratam dos construtos programa de integridade e governança e são alinhados com a questão central e os objetivos desta pesquisa. Os elementos principais dos trabalhos acima abordados serão retomados na seção de discussão dos resultados da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa. São apresentadas informações sobre a tipologia, bem como breve caracterização da unidade de análise selecionada e os sujeitos da pesquisa e, por fim, as descrições sobre as técnicas de coleta de dados utilizadas e as formas de análise dos dados coletados.

3.1 Tipologia da pesquisa

Este trabalho consiste em uma pesquisa quali-quantitativa, ou de métodos mistos. Cresswell e Clark (2013) a conceituam como delineamento incorporado, no qual a coleta de dados quantitativos e qualitativos ocorre em uma mesma etapa. Entretanto, há um método predominante (quantitativo ou qualitativo) que norteia o trabalho. O pesquisador incorpora um elemento qualitativo em um delineamento quantitativo (como um experimento), ou incorpora um elemento quantitativo a um delineamento qualitativo (como um estudo de caso).

Nesta pesquisa, destaca-se a abordagem qualitativa, em que o objeto pesquisado é estudado nas condições reais, representando as opiniões e perspectivas dos participantes da pesquisa; a pesquisa considera e abrange o contexto em que as pessoas se encontram; e pode trazer revelações sobre conceitos de modo a ajudar a explicar o comportamento social contextualizado; e se utiliza de múltiplas fontes de evidência (Yin, 2016).

A pesquisa contemplou estes aspectos na medida em que analisa a contribuição do programa de integridade para a governança corporativa da entidade estudada a partir da sua própria realidade organizacional, considerando as estruturas, processos, procedimentos, normativos e demais elementos de gestão existentes e as observações colocadas pelos profissionais que ali atuam de acordo com suas vivências e experiências.

Quanto aos objetivos, é classificada como descriptiva, haja vista a intenção de descrever as características de um fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e análise de dados. Esse tipo de estudo é amplamente utilizado nas ciências sociais aplicadas, considerando o interesse do pesquisador social na atuação prática, a partir da análise sistemática de dados empíricos (Gil, 2022).

Nessa linha, a abordagem descritiva é adequada a esta pesquisa, tendo em vista que verifica a relação qualitativa entre duas variáveis no contexto de práticas organizacionais na unidade estudada, ampliando a abrangência das informações obtidas e analisadas.

No âmbito dos procedimentos, foi adotada a estratégia de pesquisa do estudo de caso único, ou seja, um delineamento que possibilita investigar um fenômeno em seu contexto real e próprio. Dado o objeto e a relação da pesquisadora com a unidade de pesquisa, coube também a contribuição da estratégia de observação participante. Juntamente com a entrevista, a observação compõe a observação direta intensiva. Ela permite evidenciar nuances não percebidas na aplicação de questionários e/ou realização de entrevistas.

Nesta pesquisa, a observação participante foi adotada a fim de favorecer a identificação de determinados aspectos da realidade e do contexto pesquisado por meio dos sentidos (Lakatos, 2021). A pesquisadora trabalha na organização há 16 anos e, nos últimos quatro anos, tem exercido função de confiança ligada diretamente às instâncias internas de governança, de apoio à governança e de gestão da unidade de análise.

Essa condição facilitou o acesso a fontes documentais e a disponibilidade para acompanhar, nas atividades cotidianas, as dinâmicas sociais no ambiente organizacional objeto do estudo, contribuindo para uma análise contextualizada e situada das interações relacionadas ao fenômeno pesquisado.

De natureza empírica, o estudo de caso permite a descrição detalhada do fenômeno estudado, com base em diversas fontes de dados. Assim, a pesquisa acontece em profundidade, possibilitando conhecimento amplo e detalhado sobre o caso estudado (Gil, 2022). Nesta pesquisa, analisou-se a contribuição do programa de integridade para a governança, considerando-se a realidade e as práticas organizacionais da entidade estudada, que será apresentada na próxima subseção.

3.2 Unidade de pesquisa – O Sebrae/CE

O Sebrae foi instituído em 9 de outubro de 1990 pelo Decreto nº 99.570, que regulamentou a Lei nº 8029, de 12 de abril do mesmo ano. É uma instituição privada, sem fins lucrativos, mantida pela contribuição prevista no art. 8º da Lei nº 8.154/1990, arrecadada pela Receita Federal, nos termos do art. 6º do Decreto nº 99.570/1990, com prestação de serviço social autônomo voltado ao fortalecimento dos pequenos negócios e ao fomento ao empreendedorismo em todo o país.

A base de atendimento do Sebrae é a orientação empresarial, fundamental para a operação das empresas e para a sustentação da economia. Seus programas, projetos, ações e soluções têm como premissa que o aprendizado e o uso do conhecimento podem garantir uma gestão profissional, eficiente e inovadora.

O Sebrae trabalha para oferecer orientação qualificada às empresas clientes e incentiva o esforço empreendedor, favorecendo substancialmente o aumento da taxa de sobrevivência empresarial (Sebrae, 2014).

As unidades estaduais do Sebrae possuem personalidade jurídica própria e autonomia de atuação, e integram o Sistema S¹. A unidade cearense, o Sebrae/CE, atende todos os municípios do estado por meio de 12 unidades regionais, situadas nos municípios de Fortaleza, Aracati, Baturité, Crateús, Limoeiro do Norte, Iguatu, Quixeramobim, Juazeiro do Norte, Itapipoca, Sobral, Tianguá e Tauá, com o principal objetivo de interiorizar as ações do Sebrae/CE.

Estas ações visam garantir o atendimento aos pequenos negócios, de forma extensiva, intensiva, continuada, com foco em resultados efetivos para as MPE e no desenvolvimento territorial e com base nos elementos estratégicos de atuação, isto é, missão, propósito, visão de futuro e valores organizacionais, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Missão, propósito, visão e valores do Sebrae/CE

Missão	Propósito	Visão de futuro	Valores
Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.	Transformar a vida das pessoas por meio do empreendedorismo.	Ter a excelência do desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para um país mais justo, competitivo e sustentável.	Compromisso com resultados, inovação, conhecimento, sustentabilidade, transparência e valorização humana.

Fonte: Sebrae/CE (2025).

Com foco no desenvolvimento territorial cearense, o Sebrae/CE estabeleceu a estratégia de atuação denominada “Ceará + Empreendedor”, baseada nos seguintes eixos estratégicos:

- Ambiente de negócio: voltado a criar ecossistemas locais seguros, dinâmicos e atrativos aos pequenos negócios;
- Rede de atendimento: um hub de soluções integradas com foco total no cliente;

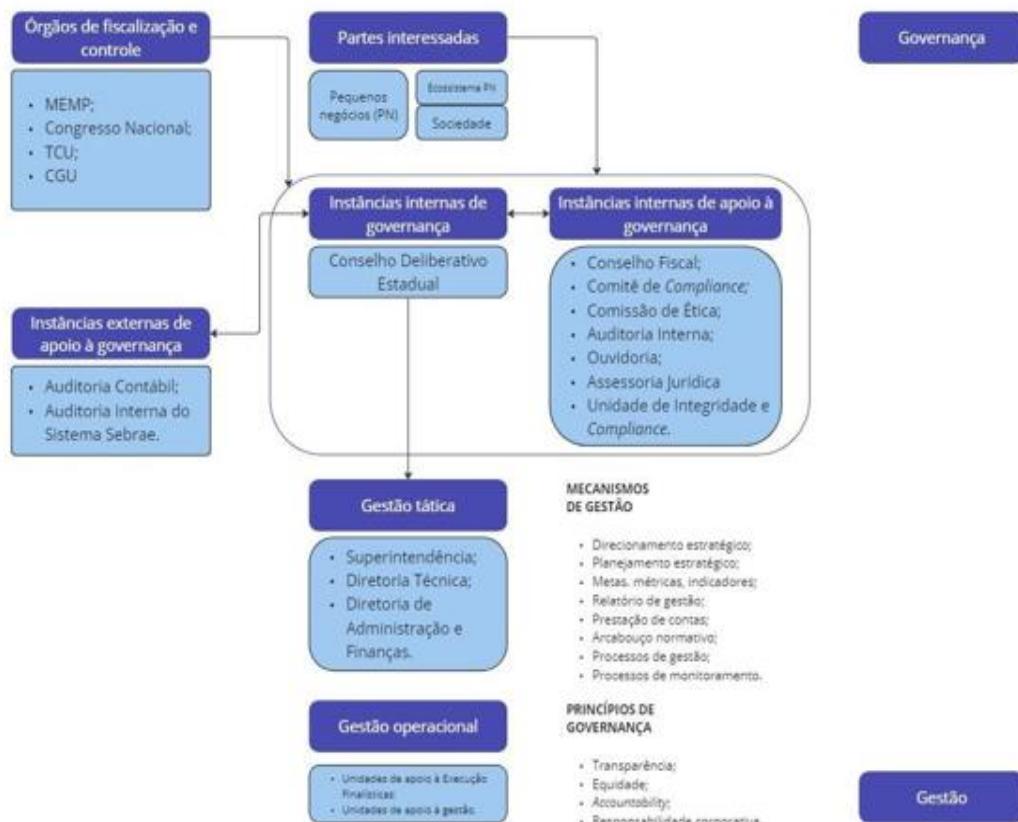
¹ Refere-se a entidades empresariais voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa, assistência técnica e lazer – serviços considerados de interesse público.

- c) Competitividade empresarial: preparação dos negócios para inovar, crescer e acessar mercados;
- d) Cultura empreendedora: fomento ao empreendedorismo desde cedo, formando competências transformadoras;
- e) Rede de ecossistemas de inovação: conexão de atores de inovação para gerar valor e desenvolvimento nos territórios cearenses;
- f) Transformação organizacional: transformação do Sebrae/CE em exemplo de inovação e agilidade.

A atuação de todas as unidades é pautada na execução da estratégia organizacional. As unidades gestoras têm o papel de disseminar a compreensão da estratégia de cada eixo e fornecer os direcionamentos específicos para a sua execução.

Na condição de ente jurisdicionado ao TCU, apresenta-se, na Figura 5, o sistema de governança do Sebrae/CE, com base no RBGO (2020), com a indicação das instâncias de governança e de apoio à governança e as de gestão, tática e operacional da entidade.

Figura 5 – Estrutura de governança do Sebrae/CE



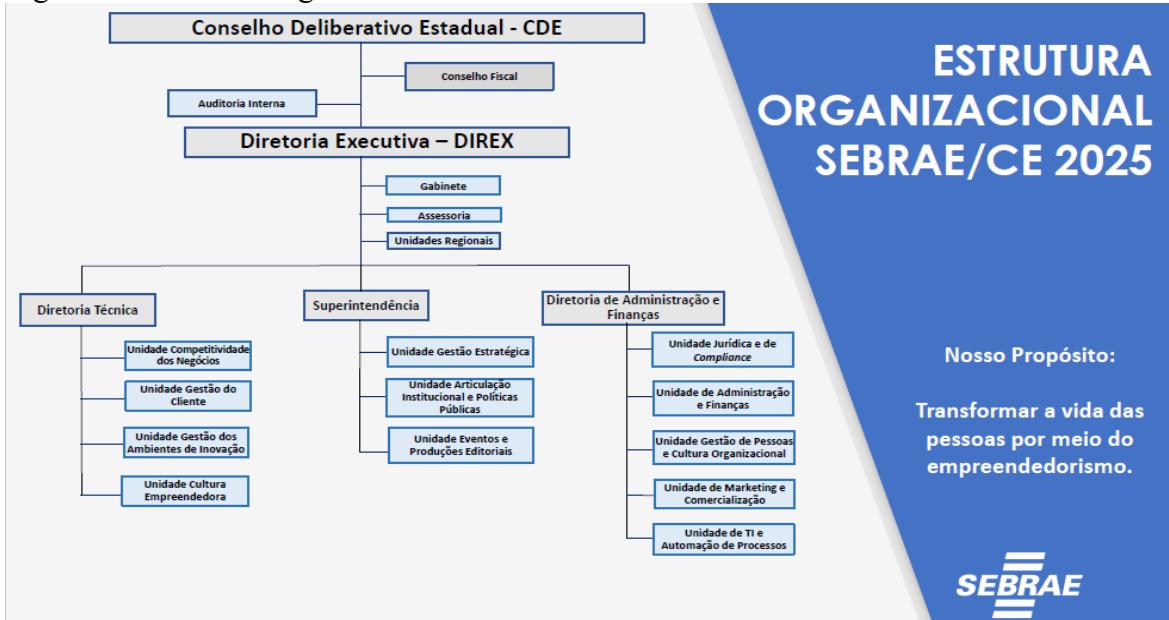
Fonte: Sebrae/CE (2025).

Esta subseção apresentou um breve histórico, além de informações institucionais gerais sobre o Sebrae/CE na condição de unidade de análise selecionada para a pesquisa.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Como sujeitos da pesquisa, foram selecionados os agentes de governança em atividade nas seguintes instâncias de governança ou de alta gestão/gerência nas unidades da estrutura organizacional do Sebrae/CE aprovada pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE) e apresentada na Figura 6.

Figura 6 – Estrutura organizacional do Sebrae/CE



Fonte: Sebrae/CE (2025).

A escolha dos participantes levou em conta a condição de liderança na organização e de gestão e execução do programa de integridade, na perspectiva de obtenção, em profundidade, de informações de interesse da pesquisa.

Os 65 potenciais participantes estavam distribuídos nos seguintes grupos de agentes de governança:

- Conselho Deliberativo Estadual (CDE), formado por 15 entidades associadas, cada uma com um conselheiro titular e um suplente;
- Conselho Fiscal (CF), com três conselheiros titulares e três suplentes;
- Diretoria Executiva (Drex), colegiado composto por três Diretorias: Superintendência, Diretoria Técnica e Diretoria de Administração e Finanças; e

- d) Grupo Gestor, que reúne 26 gerentes e/ou assessores lotados nas unidades de negócio.

A autorização para a realização da pesquisa acadêmica, com o acesso a documentos institucionais e aplicação dos instrumentos de coleta de dados, foi solicitada antecipadamente e formalmente e concedida pela Superintendência do Sebrae/CE.

Nas subseções a seguir, são apresentadas a coleta e análise dos dados obtidos pela aplicação dos instrumentos aos referidos agentes de governança.

3.4 Coleta de dados

Na pesquisa científica, os dados podem ser classificados como primários ou secundários. Os dados primários, também conhecidos como brutos, são aqueles obtidos em primeira mão diretamente pelo pesquisador e que possibilitam uma análise mais precisa e contextualizada dos dados manejados (Marconi; Lakatos, 2023).

Para a coleta de dados primários, além da observação participante, foram utilizados o questionário e as entrevistas semiestruturadas. A coleta de dados secundários se deu por meio de uma pesquisa documental, com levantamento de informações a partir de fontes secundárias, realizada com o acesso a documentos institucionais, tais como relatórios, apresentações, manuais, resoluções internas e outros documentos disponíveis pela organização estudada (Marconi; Lakatos, 2024).

As próximas subseções apresentam detalhamento de informações sobre os instrumentos aplicados para a coleta de dados durante a pesquisa, assim como os pré-testes realizados para a sua avaliação.

3.4.1 Instrumentos aplicados

O atendimento aos objetivos específicos da pesquisa e a análise do universo de agentes de governança potencialmente pesquisados foram os critérios utilizados para a escolha dos instrumentos de coleta de dados adotados, quais sejam, o questionário e a entrevista.

O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas aos respondentes, com o propósito de obter informações sobre assuntos diversos, aplicado frequentemente em levantamentos de campo, um dos delineamentos mais utilizados nas ciências sociais. Este instrumento traduz os objetivos da pesquisa em questões

específicas. As respostas a essas questões resultarão nas informações requeridas para contribuir para a análise do fenômeno estudado (Gil, 2019).

Amplamente utilizada no âmbito das ciências sociais e adequada para a obtenção de uma multiplicidade de informações, a entrevista pode ser definida como a técnica por meio da qual o pesquisador se coloca diante do pesquisado e lhe formula perguntas, com vistas a obter dados interessantes à pesquisa. Sendo uma forma de interação social, consiste em um diálogo assimétrico, no qual uma parte busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (Gil, 2019).

Nesta pesquisa, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas que, de forma geral, são abertas, com perguntas previamente estabelecidas, mas sem a oferta de alternativas de resposta, podendo os entrevistados responde-las livremente (Gil, 2019).

Os instrumentos de coleta de dados acima mencionados foram direcionados aos diferentes grupos de sujeitos da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 9, de forma a favorecer a exequibilidade da pesquisa.

Quadro 9 – Instrumentos de coleta de dados e grupos de sujeitos de pesquisa

Objetivo específico	Instrumentos de coleta de dados	Grupos de sujeitos da pesquisa	Número de potenciais participantes
Identificar o nível de conhecimento e interação dos agentes de governança em relação ao programa de integridade do Sebrae/CE.	Questionário	Conselheiros deliberativos e fiscais e gestores do Sebrae/CE.	61
	Entrevista semiestruturada	Presidente do Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva do Sebrae/CE.	04
Cotejar aspectos do programa de integridade com os mecanismos de governança do TCU (“liderança”, “estratégia” e “controle”) no contexto do Sebrae/CE.	Questionário	Conselheiros deliberativos e fiscais e gestores do Sebrae/CE.	61
	Entrevista semiestruturada	Presidente do Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva do Sebrae/CE.	04
	Pesquisa documental	*	*
Obter a percepção dos agentes de governança acerca da contribuição do programa de integridade para a governança do Sebrae/CE.	Questionário	Conselheiros deliberativos e fiscais e gestores do Sebrae/CE.	61
	Entrevista semiestruturada	Presidente do Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva do Sebrae/CE.	04

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os itens do questionário e o roteiro da entrevista foram propostos a partir dos instrumentos utilizados por Copello (2023), Siqueira (2023) e Viola (2019), cujos estudos contemplaram diferentes tipos de organizações, tais como empresas privadas nacionais e multinacionais, órgãos públicos municipais e de controle interno, sociedades de economia mista com capital aberto e controle acionário público, sociedades anônimas de capital aberto e fechado, e sociedades limitadas.

O questionário, aplicado aos conselheiros deliberativos e fiscais e aos gestores do Sebrae/CE, é composto por três blocos. No primeiro, intitulado “Perfil do respondente”, constam sete perguntas, com o objetivo de conhecer o perfil do respondente e seu conhecimento sobre elementos ligados à pesquisa no contexto da organização.

As seis perguntas fechadas tratam dos seguintes temas: tempo de atuação e posição ocupada na unidade de análise, familiaridade com os termos “integridade pública organizacional” e “governança pública organizacional”, a possível identificação do respondente com a condição de ser um agente de governança no Sebrae/CE e o nível de conhecimento do respondente sobre o programa de integridade da entidade pesquisada.

A última pergunta, aberta, demandou ao respondente exemplificar, mediante seu conhecimento, ações e/ou medidas diretamente relacionadas à execução do programa de integridade da organização.

No segundo bloco, denominado “Contribuição do programa de integridade à aplicação dos mecanismos de governança”, o respondente deveria assinalar uma opção, conforme o grau de concordância, com relação à contribuição do programa de integridade do Sebrae/CE para a execução de cada uma das 12 práticas vinculadas aos mecanismos de governança em conformidade com o disposto pelo TCU, brevemente descritas no instrumento.

O terceiro bloco, cujo título é “Contribuição do programa de integridade à governança pública organizacional do Sebrae/CE”, apresentou duas afirmativas, para as quais o respondente deveria escolher a opção que indicasse o nível de sua concordância sobre a criação e/ou fortalecimento das instâncias internas de governança, e sobre o aprimoramento da governança pública organizacional do Sebrae/CE a partir da implementação de ações do programa de integridade.

Conforme Gil (2019), em perguntas que abordam a concordância do respondente sobre determinada questão, comumente é usada a escala de Likert, de simples elaboração e de caráter ordinal. A construção de uma escala desse tipo leva em conta os seguintes passos:

- a) Recolhimento de grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca da questão estudada;
- b) Solicitação a determinado número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, com opções de respostas que demonstram graduação da discordância à concordância;
- c) Avaliação dos itens, quando uma resposta que indica maior grau de concordância recebe o valor mais alto e o menor grau de concordância o valor mais baixo;
- d) Cálculo do resultado total de cada item pela soma dos valores das respostas;
- e) Análise das respostas para verificar os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total.

Considerando estes aspectos, o Quadro 10 apresenta a escala utilizada no questionário aplicado na pesquisa.

Quadro 10 – Escala utilizada no questionário

Pontuação	Opção de resposta
0	Não sei responder.
1	Discordo totalmente.
2	Discordo parcialmente.
3	Não discordo, nem concordo.
4	Concordo parcialmente.
5	Concordo totalmente.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A última pergunta do bloco C era aberta e tratou da contribuição do programa de integridade para o desempenho e a consolidação da governança pública organizacional do Sebrae/CE na perspectiva da experiência e percepção dos respondentes.

A ferramenta escolhida para a elaboração e disponibilização do questionário foi o *Google Forms*, cujas funcionalidades possibilitam agilidade no compartilhamento do instrumento de pesquisa e na disponibilização de percentuais e gráficos para cada questão do questionário, sendo possível exportar os dados obtidos para o formato de planilhas, facilitando a posterior análise dos resultados e das respostas descritivas registradas pelos respondentes.

No formulário eletrônico do questionário, os respondentes autorizaram o uso das informações registradas de forma restrita e confidencial para fins da pesquisa, com a garantia de seu anonimato.

O convite foi enviado por meio de mensagem de correio eletrônico para os endereços institucionais dos potenciais participantes, com texto informativo sobre a realização da pesquisa acadêmica, o *link* para acesso ao questionário e o tempo estimado necessário para

a resposta, que foi de 15 minutos. O envio de mensagens por meio do aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp e o contato direto (pessoalmente ou por telefone) foram estratégias utilizadas para o reforço à participação. O formulário ficou disponível para registro de respostas no período de 6/6/2025 a 12/8/2025.

Foram obtidas 46 respostas, correspondente a 75% dos sujeitos de pesquisa potenciais respondentes, conforme apresentado no Quadro 9. A amostra foi considerada adequada, visto que o quantitativo de respondentes, conforme os grupos pesquisados, equivaleu a: pelo menos uma resposta de 100% das entidades associadas do CDE; 83% dos componentes do Conselho Fiscal; e 92% dos respondentes do Grupo Gestor do Sebrae/CE.

Nesta correspondência, se a pesquisa tivesse como modelo amostral o probabilístico, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, amostra mínima requerida seria de 42 respostas. Depreende-se, portanto, que a quantidade de respostas obtida foi satisfatória.

No roteiro prévio da entrevista constaram 18 perguntas, organizadas em três blocos temáticos, quais sejam, conhecimento e interação com o programa de integridade; mecanismos e práticas de governança; e contribuição do programa de integridade à governança.

As doze perguntas do primeiro bloco trataram do conhecimento do entrevistado acerca do programa de integridade no contexto da organização. No segundo bloco de perguntas, os entrevistados foram convidados a especificar, conforme seu conhecimento, ações do programa de integridade que contribuem para a execução das práticas associadas aos mecanismos de governança dispostos pelo TCU (liderança, estratégia e controle). As perguntas do último bloco objetivaram identificar, sob o ponto de vista do entrevistado, aspectos da contribuição do programa de integridade à governança organizacional da unidade de análise.

As entrevistas foram conduzidas conforme a definição previamente estabelecida no Quadro 9. Os participantes foram selecionados de forma intencional, considerando sua posição na alta liderança da organização, com o objetivo de obter informações aprofundadas e relevantes para os propósitos da pesquisa. O Quadro 11 apresenta a lista dos entrevistados codificados, com respectivas funções e a data de realização de cada entrevista.

Quadro 11 – Entrevistas realizadas

Entrevistado	Função	Data da entrevista
E1	Liderança executiva	4/6/2025
E2	Alta gestão	4/6/2025
E3	Liderança executiva	18/6/2025
E4	Liderança executiva	8/8/2025

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Por questão de conveniência, após o recebimento formal da solicitação e do roteiro prévio da entrevista, um dos entrevistados optou por apresentar suas respostas por escrito. No Quadro 11, foi registrada como data da entrevista a do recebimento do documento devidamente assinado pelo entrevistado, contendo o roteiro prévio das perguntas da entrevista e suas respectivas respostas.

As demais entrevistas foram presenciais, mediante aceite de participação, agendadas previamente conforme a disponibilidade dos participantes. No documento de aceite de participação na entrevista, constou o consentimento de gravação e transcrição, mediante assinatura de termo próprio para este objetivo, além da ciência do uso restrito do material produzido para fins de execução da pesquisa científica.

Antes do início de cada entrevista, foi feita uma revisão do roteiro previamente apresentado ao entrevistado, bem como alinhamento conceitual e esclarecimento de dúvidas, principalmente sobre os mecanismos de governança dispostos pelo TCU e respectivas práticas.

Após a leitura da apresentação padrão da entrevista, constante no Apêndice B, em referência a aspectos legais e éticos, foi esclarecido aos entrevistados que o tratamento do material se daria de forma sigilosa, mencionou-se a não obrigatoriedade de responder a todas as perguntas previstas e/ou realizadas, e que, no âmbito da pesquisa, como atividade acadêmica, poderiam interromper a entrevista se avaliassem ser necessário.

As falas das entrevistas foram gravadas e transcritas por meio da ferramenta Microsoft Teams. As entrevistas tiveram duração entre 30 e 60 minutos. Um dos entrevistados foi chamado para resolver um imprevisto e a entrevista foi interrompida. A gravação foi finalizada e a pesquisadora se retirou da sala. Quando o entrevistado ficou novamente disponível, a entrevista foi retomada e nova gravação foi iniciada. Para efeito de análise das falas da referida entrevista, fez-se a unificação das duas transcrições, sem prejuízo ou perda de informações para a pesquisa.

3.4.2 Pré-teste

O pré-teste é um procedimento para avaliação preliminar de instrumentos de coleta de dados. Os instrumentos são aplicados a uma amostra reduzida dos sujeitos da pesquisa, com vistas a verificar a possível necessidade de ajustes de conteúdo ou formato. No que se refere ao questionário, considerando-se as perguntas elaboradas, podem ser identificadas questões ligadas a: dificuldade de entendimento do respondente; ambiguidade ou superficialidade das

perguntas; necessidade de adequação da ordem e/ou da quantidade das perguntas; necessidade de complementação de informações (Marconi; Lakatos, 2023).

Marconi e Lakatos (2023) destacam três elementos importantes do questionário que são evidenciados por meio da realização do pré-teste: fidedignidade (se serão obtidos os mesmos resultados independentemente de quem o aplica); validade (se os dados obtidos são todos necessários à pesquisa ou algo foi desconsiderado na coleta); e operatividade (se o vocabulário utilizado é acessível a todos os respondentes e o significado das perguntas está claro).

O pré-teste de avaliação do questionário foi realizado em abril de 2025, contando com a participação de três profissionais do Sebrae/CE. Após as respostas ao questionário, foi solicitado, presencialmente, breve relato sobre a experiência de participação na pesquisa-piloto, incluindo possíveis dificuldades e indicação de sugestões de aperfeiçoamento no instrumento acessado de forma eletrônica.

O Quadro 12 apresenta o resultado do pré-teste realizado.

Quadro 12 – Resultado do pré-teste do questionário

Respondente	Observações relatadas	Resultado
1	Sem observações.	Sem alterações.
2	Na orientação para o preenchimento do bloco B, alterar a expressão “no seu cotidiano de trabalho”, pois nem todos os respondentes trabalham na organização.	Sugestão acatada.
3	Sem observações.	Sem alterações.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O ajuste realizado é apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Ajuste realizado após pré-teste do questionário

Item	Redação anterior	Redação ajustada
Página de orientação para o preenchimento do bloco B do questionário	Para sinalizar a sua concordância, recomendamos que procure associar elemento(s) do programa de integridade presente(s) no seu cotidiano de trabalho que você considera que contribui para cada prática avaliada.	Para sinalizar a sua concordância, recomendamos que procure associar elemento(s) do programa de integridade, identificadas no contexto de sua atuação no Sebrae/CE, que você considera que contribui para cada prática avaliada.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os participantes do pré-teste consideraram que, apesar da relativa densidade do tema, as perguntas são objetivas e a linguagem adotada é de adequada compreensão, e o tempo estimado de resposta foi apropriado para o preenchimento completo do questionário.

Por sua vez, o pré-teste do roteiro de entrevista foi realizado também em abril de 2025, contando com a participação de uma gestora do Sebrae/CE. Após a entrevista, foi

indagado sobre a experiência de participação no pré-teste, incluindo possíveis dificuldades e indicação de sugestões de aperfeiçoamento. O resultado do pré-teste realizado é apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 – Resultado do pré-teste da entrevista

Entrevistado	Observações relatadas	Resultado
1	No bloco B da entrevista, as palavras “potencialidades” e “fragilidades” não conferem clareza às perguntas. Ajustar para a ordem direta.	Sugestão acatada.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Quadro 15 apresenta os ajustes realizados mediante o aceite da sugestão recebida.

Quadro 15 – Ajustes realizados após pré-teste da entrevista

Item	Redação anterior	Redação ajustada
Perguntas do bloco B do roteiro de entrevista	Que fragilidades e potencialidades você identifica em relação à contribuição do programa de integridade do Sebrae/CE para as práticas do mecanismo de governança “liderança”?	Com que ações o programa de integridade do Sebrae/CE contribui para a execução das práticas do mecanismo de governança “liderança”?
	Que fragilidades e potencialidades você identifica em relação à contribuição do programa de integridade do Sebrae/CE para as práticas do mecanismo de governança “estratégia”?	Com que ações o programa de integridade do Sebrae/CE contribui para a execução das práticas do mecanismo de governança “estratégia”?
	Que fragilidades e potencialidades você identifica em relação à contribuição do programa de integridade do Sebrae/CE para as práticas do mecanismo de governança “controle”?	Com que ações o programa de integridade do Sebrae/CE contribui para a execução das práticas do mecanismo de governança “controle”?

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os respondentes que participaram dos pré-testes não figuraram na amostra da pesquisa, a fim de evitar a contaminação (Marconi; Lakatos, 2023). Os roteiros do questionário e da entrevista semiestruturada, com os devidos ajustes resultantes da aplicação dos pré-testes, estão disponíveis nos Apêndices A e B.

Esta subseção tratou da conceituação, estruturação e aplicação, assim como da apresentação dos resultados dos pré-testes dos instrumentos de coleta de dados. A subseção seguinte aborda as respectivas técnicas de análise dos dados obtidos.

3.5 Análise de dados

3.5.1 Análise documental

A análise documental foi embasada, principalmente, no RBGO (2020) e no Manual do Programa de Integridade Corporativa, para a associação entre as práticas dos mecanismos de governança estabelecidos pelo TCU e as ações do programa de integridade do Sebrae/CE.

Além da legislação, com destaque para o Decreto nº 9.203/2017, foram analisados documentos institucionais da unidade de análise, principalmente políticas, regimentos, regulamentos, resoluções e portarias, em um recorte temporal prioritário de 2021 a 2025. Os documentos de caráter não público (apresentações, relatórios, regimentos, resoluções e portarias) foram disponibilizados pelo Sebrae/CE exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica.

A análise foi realizada de forma a identificar, nos referidos documentos, relações entre os temas integridade e governança nos normativos, procedimentos, práticas e/ou medidas adotadas pela unidade de análise.

3.5.2 Análise estatística

Em alinhamento aos objetivos geral e específicos da pesquisa e aos instrumentos de coleta de dados estabelecidos, foram selecionadas as técnicas de análise de dados adotadas, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Objetivos, coleta e análise de dados

Objetivo geral	Objetivos específicos	Instrumentos de coleta de dados	Técnicas de análise de dados
Analizar a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE sob a ótica dos mecanismos de governança dispostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020)	Identificar o nível de conhecimento e interação dos agentes de governança em relação ao programa de integridade do Sebrae/CE; Cotejar aspectos do programa de integridade com os mecanismos de governança do TCU (“liderança”, “estratégia” e “controle”) no contexto do Sebrae/CE; Obter a percepção dos agentes de governança acerca da contribuição do programa de integridade para a governança do Sebrae/CE.	Questionário; Entrevista semiestruturada; Pesquisa documental.	Análise documental; Estatística descritivas e técnicas estatísticas complementares; Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para a análise de dados, ou seja, o processo de coleta, organização, análise e interpretação de dados quantitativos do questionário, foi adotada a estatística descritiva, que possibilita sintetizar e descrever dados com a utilização de dados numéricos, medidas e representações gráficas, a fim de facilitar a visualização e a compreensão das principais características de um conjunto de dados. As ferramentas mais comuns da estatística descritiva são as medidas de tendência central, medidas de dispersão e as representações gráficas (Blbas, 2024).

Nesta pesquisa, foram usadas as medidas de tendência central (média, mediana e moda), proporção e dispersão (desvio-padrão e coeficiente de variação). Referidas medidas viabilizaram a identificação de padrões, da variabilidade e da distribuição dos dados, o que contribui para a interpretação e para a obtenção de conclusões embasadas (Blbas, 2024).

As análises estatísticas descritivas foram realizadas por meio do *software* Microsoft Excel®, com a utilização de funções específicas do programa para os cálculos, fornecendo confiabilidade matemática para as referidas medidas, mediante organização e inserção de dados e aplicação das fórmulas de maneira adequada. Para garantir a precisão dos resultados, os cálculos foram revisados manualmente e validados por meio de conferência cruzada.

Para constatar a validade do conjunto de itens do questionário aplicado, fez-se também uma análise com a utilização de duas técnicas estatísticas complementares. A primeira foi a correlação de Pearson, que identifica o grau de associação entre os itens avaliados. O coeficiente de correlação de Pearson, ou r de Pearson, pressupõe uma distribuição normal de duas amostras e comportamento linear da relação entre os itens avaliados.

Valores entre 0 e 0,3 (ou 0 e -0,3) são desprezíveis; entre 0,31 e 0,5 (ou -0,31 e -0,5) indicam correlações fracas; entre 0,51 e 0,7 (ou -0,51 e -0,7) denotam correlação moderada. Entre 0,71 e 0,9 (ou -0,71 e 0,9) são correlações fortes; e $r > 0,9$ (ou $r < -0,9$) apontam correlações muito fortes (Miot, 2018). A sua aplicação possibilitou identificar possíveis padrões de concordância semelhantes dos respondentes e os níveis de convergência conceitual dos itens avaliados.

Verificou-se, igualmente, a fidedignidade dos escores da escala escolhida para o questionário, por meio do coeficiente alfa, ou alfa de Cronbach. O coeficiente alfa é comumente usado em testes com itens politônicos, isto é, com opções de resposta dispostas em escalas Likert (Hutz; Bandeira; Trentini, 2015).

Esta técnica estatística é adotada para a análise da consistência interna de um instrumento de medição e avalia se os seus itens são homogêneos e contribuem de maneira equitativa para o valor final obtido, baseado na média das correlações dos itens.

Assume valores entre 0 (zero) e 1 (um), ou seja, quanto mais o valor for próximo de 1 (um), o instrumento terá maior confiabilidade, com valores considerados aceitáveis a partir de 0,7 (Romero *et al.*, 2024).

A partir da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens avaliados, o coeficiente alfa foi calculado para verificação da confiabilidade da escala.

A próxima subseção apresenta informações sobre a realização da análise de conteúdo, que foi utilizada para os dados oriundos das entrevistas semiestruturadas e das perguntas abertas do questionário.

3.5.3 Análise de conteúdo

Por meio da análise de conteúdo, se classifica e se categoriza qualquer modalidade de conteúdo, de forma a organizá-lo e unidades menores na forma de elementos-chave, conforme suas características, de maneira que seja possível compará-los com outros elementos.

A análise de conteúdo possibilita uma interpretação aprofundada das informações coletadas, respeitando a complexidade e a subjetividade dos dados, facilitando a identificação de padrões e temas relevantes no contexto estudado (Ferreira, 2023).

Nesta pesquisa, os temas mais relevantes foram relacionados, principalmente, à execução dos mecanismos de governança estabelecidos pelo TCU, isto é, liderança, estratégia e controle, no contexto da identificação de práticas de governança existentes na entidade estudada.

Desse modo, o material resultante da investigação sobre o objeto estudado foi organizado e analisado em três etapas principais: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016).

A análise foi realizada com suporte do ATLAS.ti – versão 25, um *software* de análise de dados qualitativos, ferramenta que se constituiu em um auxílio no processo de organização da análise dos dados. As inferências e categorizações foram feitas pela pesquisadora, suportada pela base teórica de sua pesquisa.

Com base nos objetivos específicos e nos instrumentos de coleta de dados estabelecidos para a pesquisa, foram propostas três categorias iniciais de conteúdo, com a indicação preliminar de respectivos insumos, ou seja, dados primários ou secundários, a seguir apresentadas conforme o Quadro 17.

Quadro 17 – Categorias iniciais de conteúdo

Categoria	Insumos
Conhecimento sobre o programa de integridade na organização.	Bloco A do questionário e Bloco A do roteiro de entrevista.
Aspectos de relação do programa de integridade com a aplicação dos mecanismos de governança na organização.	Bloco B do questionário e Bloco B do roteiro de entrevista; Informações obtidas por meio da pesquisa documental.
Percepção dos respondentes sobre a contribuição do programa de integridade para a governança na organização.	Bloco C do questionário e Bloco C do roteiro de entrevista; Informações obtidas por meio da pesquisa documental.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na fase da pré-análise, os dados foram selecionados e organizados, mediante uma leitura inicial, a fim de se obter uma visão geral dos dados obtidos, para a posterior análise de conteúdo.

As transcrições das entrevistas e os textos registrados no campo de resposta a uma das perguntas abertas do questionário foram inseridos no ATLAS.ti em dois projetos distintos.

Na etapa de exploração do material, foram efetuados os procedimentos de recorte e classificação de citações, ou seja, a codificação, com base, principalmente, na identificação de um termo nuclear que sintetizasse a compreensão do tema de cada citação, bem como na frequência da utilização desses termos nos discursos diretos (falas das entrevistas ou respostas à pergunta do questionário). A primeira codificação resultou no estabelecimento de 10 códigos, apresentados no Quadro 18.

Quadro 18 – Codificação inicial

Código	Número de citações
Aplicação de recurso	9
Contribuição do programa de integridade	16
Controle	10
Estratégia	15
Governança	10
Integridade	23
Liderança	24
Programa de integridade	17
Responsabilização	5
Transparência	10

Fonte: Atlas.TI (2025)

Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados foram consolidados de forma mais coesa, retratando as expressões centrais e as relações entre elas identificadas durante a organização das informações, visando minimizar repetições e fortalecer o agrupamento de temas convergentes, seja pela similaridade temática ou pela complementaridade, mantendo-se a essência dos conteúdos registrados (Bardin, 2016).

Ou seja, buscou-se sintetizar os temas centrais e fundamentais identificados nos dados primários, respeitada a essência dos conteúdos explorados nas fases anteriores, propiciando uma visão integrada dos achados da pesquisa. Chegou-se, assim, às categorias finais de conteúdos, de acordo com os códigos dispostos no Quadro 19.

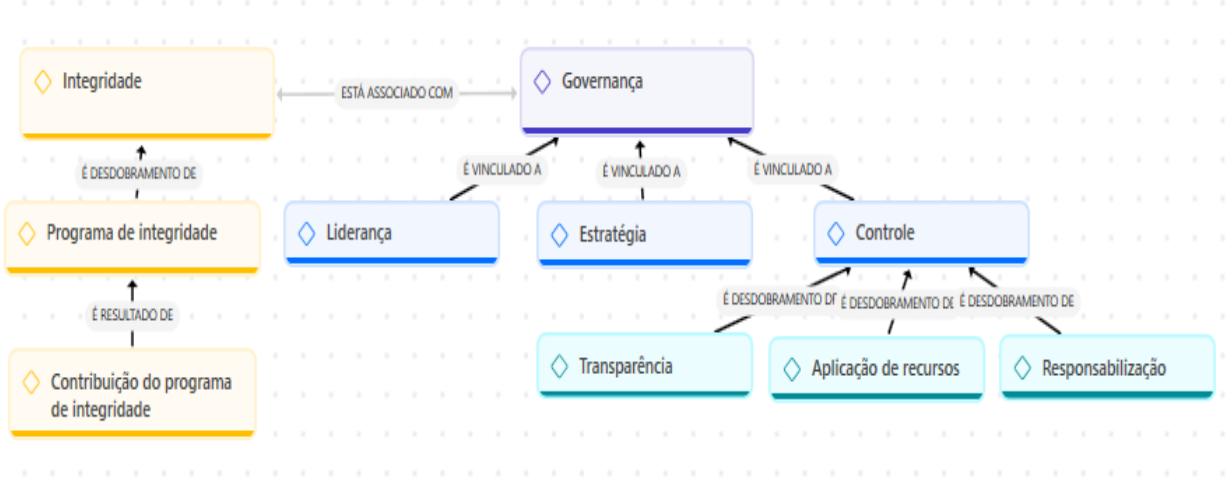
Quadro 19 – Codificação final

Código	Número de citações
Contribuição do programa de integridade	16
Controle	17
Estratégia	15
Governança	10
Integridade	23
Liderança	24
Programa de integridade	17

Fonte: Atlas.TI (2025)

Como suporte à análise interpretativa, por meio da funcionalidade “Network” do ATLAS.ti, foi criada uma visualização gráfica na forma de rede, apresentada na Figura 7, que contribuiu para a verificação das relações entre os códigos inicialmente criados e para a decisão sobre a manutenção ou exclusão de códigos.

Figura 7 – Network de códigos – ATLAS.ti



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esta síntese permitiu estabelecer inferências e aprofundar a interpretação dos resultados, quando se obteve *insights* sobre o objeto de estudo, confrontados com o referencial teórico e com foco nos objetivos propostos (Bardin, 2016).

Esta seção abordou os aspectos metodológicos referentes à execução da pesquisa. A seção a seguir tratará da análise e discussão dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta seção trata da análise e discussão dos resultados da pesquisa, apresentados nas quatro subseções seguintes: análise documental, aplicação de questionário e realização de entrevistas.

4.1 Análise documental

Reúnem-se, nesta subseção, os resultados da pesquisa documental realizada na unidade de análise, quando foram selecionados os documentos mais alinhados com o objeto e objetivos da pesquisa, associados aos procedimentos que viabilizam as práticas dos mecanismos de governança do TCU e evidenciam a relação entre integridade e governança.

4.1.1 *Manual do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae/CE*

Em primeiro lugar, fez-se fundamental acessar o Programa de Integridade Corporativa do Sebrae/CE, de maneira a se aprofundar o conhecimento sobre o contexto de sua implantação, sua estruturação e funcionamento.

O Sistema Sebrae iniciou a implantação do Programa de Integridade Corporativa – *Compliance* no ano de 2015. O manual do Programa foi atualizado em 2021, conforme estabelecido na Resolução do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) Nº 387/2021. O documento “foi construído com o intuito de nortear a instituição no desenho, na implementação, na análise e na melhoria contínua dos pilares do Programa, transmitindo os conhecimentos necessários para sua adequada aplicação” (Sebrae, 2021).

O programa objetiva identificar e mitigar riscos de gestão, de modo a proporcionar maior transparência na gestão das unidades do Sistema; conferir segurança às operações e maior controle na aplicação de recursos; atuar em conformidade com as regulamentações internas e externas; atender de forma adequada aos órgãos reguladores; aperfeiçoar a governança corporativa; e fortalecer a imagem institucional do Sistema Sebrae.

Está alicerçado em onze pilares e executado por meio da articulação entre pessoas, tecnologias e processos. O pilar 1, “Suporte da Alta Administração”, refere-se ao engajamento da alta gestão na liderança do Programa, quando é esperado que os gestores sejam os primeiros a cumprir as normas internas e externas, tornando-se o exemplo necessário para as demais instâncias da organização no que diz respeito à operação dos processos de maneira ética e

confiável. Assim, este pilar configura-se como imprescindível para a viabilidade e exequibilidade do programa.

O pilar 2, denominado “Políticas e procedimentos”, diz respeito à formalização, por escrito, dos padrões de conduta, gestão e governança esperados dos colaboradores e das demais partes interessadas do Sebrae, quando aplicável. Os documentos normativos estabelecem as regras e as diretrizes que norteiam as relações organizacionais internas e externas, as linhas de reporte, os papéis, as responsabilidades e as atribuições.

“Código de Ética” é o pilar 3 do programa. O código orienta colaboradores, diretores, conselheiros, fornecedores e parceiros em relação aos padrões de comportamento e conduta necessários para atuar em nome da entidade, bem como as responsabilidades que se deve ter uns com os outros e perante clientes, governo e sociedade.

No pilar 4, o programa prevê a “Análise de Riscos”, por meio da qual é realizada a avaliação de riscos dos objetivos estratégicos e operacionais, chegando-se ao Mapa de Riscos do Sebrae. O gerenciamento de riscos é feito a partir da utilização de uma matriz de transações críticas, que apresenta os riscos e as transações que precisam ser acompanhadas. O objetivo é propiciar um processo eficiente de tomada de decisão baseada em riscos, favorecendo agilidade para a avaliação de oportunidades para a organização.

Os Controles Internos, contemplados no pilar 5, consistem em atividades e mecanismos desenvolvidos para assegurar o atingimento dos objetivos institucionais e a prevenção e/ou detecção e correção de eventos indesejáveis. Os controles internos devem ser periodicamente avaliados para mitigar os riscos elencados na matriz de transações críticas.

As recomendações consistem em práticas de controle propostas para aplicação nos processos e subprocessos, com o objetivo de assegurar o cumprimento das normativas internas, das legislações aplicáveis e das melhores práticas, elevando o grau de aderência do Sebrae e, consequentemente, reduzindo a exposição aos riscos associados.

Com base nas recomendações relacionadas às transações críticas, são elaborados os Planos de Ação, que caracterizam o pilar 6 do programa, com o intuito de descrever as ações previstas para corrigir os aspectos identificados, bem como mitigar os eventuais riscos relacionados aos processos. Para cada ação estabelecida no plano, devem constar minimamente a descrição da recomendação, a ação definida, o responsável pela execução e o prazo de implementação. A priorização das ações deve ser estabelecida com base no grau de criticidade dos riscos identificados.

O pilar 7 do programa é a Ouvidoria, canal oficial para o recebimento, análise e endereçamento de manifestações de quaisquer naturezas, tais como elogios, críticas, sugestões,

dúvidas ou denúncias de desvio de conduta ou de outras questões relacionadas ao Código de Ética do Sebrae. O tratamento das manifestações recebidas deve ser conduzido por uma equipe independente e autônoma na estrutura organizacional, garantindo, quando aplicável, o sigilo da informação e/ou o anonimato.

A depender das denúncias registradas na Ouvidoria, faz-se necessário realizar Investigações Internas, sob o pilar 8 do programa, pautadas em padrões éticos de apuração dos fatos, análise da conduta do infrator, entendimento das circunstâncias e verificação de violação das instruções normativas e/ou demais regulamentações internas.

Se comprovada violação de exigências externas e/ou de normas internas do Sebrae, devem ser aplicadas medidas disciplinares e ações corretivas de maneira justa, consistente e proporcional à gravidade do desvio de conduta.

O pilar 9 é o *Due Diligence*, processo que envolve o estudo, a análise e a avaliação detalhada de informações de determinado fornecedor ou parceiro com a finalidade de identificar possíveis posturas antiéticas, situações de não conformidade normativa, entre outras. É realizado previamente à contratação de novos fornecedores e parceiros, o que minimiza o potencial risco de a entidade ser responsabilizada por um ato praticado pela outra parte.

“Comunicação e Treinamento”, o pilar 10, tem relação direta com a efetividade esperada para o programa, haja vista que a existência de linhas de comunicação eficazes, divulgadas adequadamente aos colaboradores, aos parceiros, aos fornecedores, aos clientes e a outras partes interessadas, é fator crítico para o seu êxito.

O investimento em treinamento também é basilar para atingir os objetivos do programa, tendo em vista a necessidade de que todos os integrantes do Sebrae o conheçam, entendam sua relevância para a entidade e sejam capacitados sobre os diversos aspectos ligados à integridade.

Por fim, considerando a dinâmica dos elementos que compõem o programa, o pilar 11 é o de Monitoramento, voltado a assegurar um ambiente ético e com foco em conformidade, realizado por meio da revisão da matriz de transações críticas, do acompanhamento dos planos de ação, da realização de auditorias, do monitoramento das regulamentações, dos indicadores e do acompanhamento da evolução do programa, com a verificação do seu grau de maturidade.

O programa vem sendo executado em quatro etapas, como um agrupamento dos pilares, cujas ações e procedimentos são implementados de acordo com as necessidades e os interesses da organização.

As etapas e respectivos pilares são apresentados no Quadro 20.

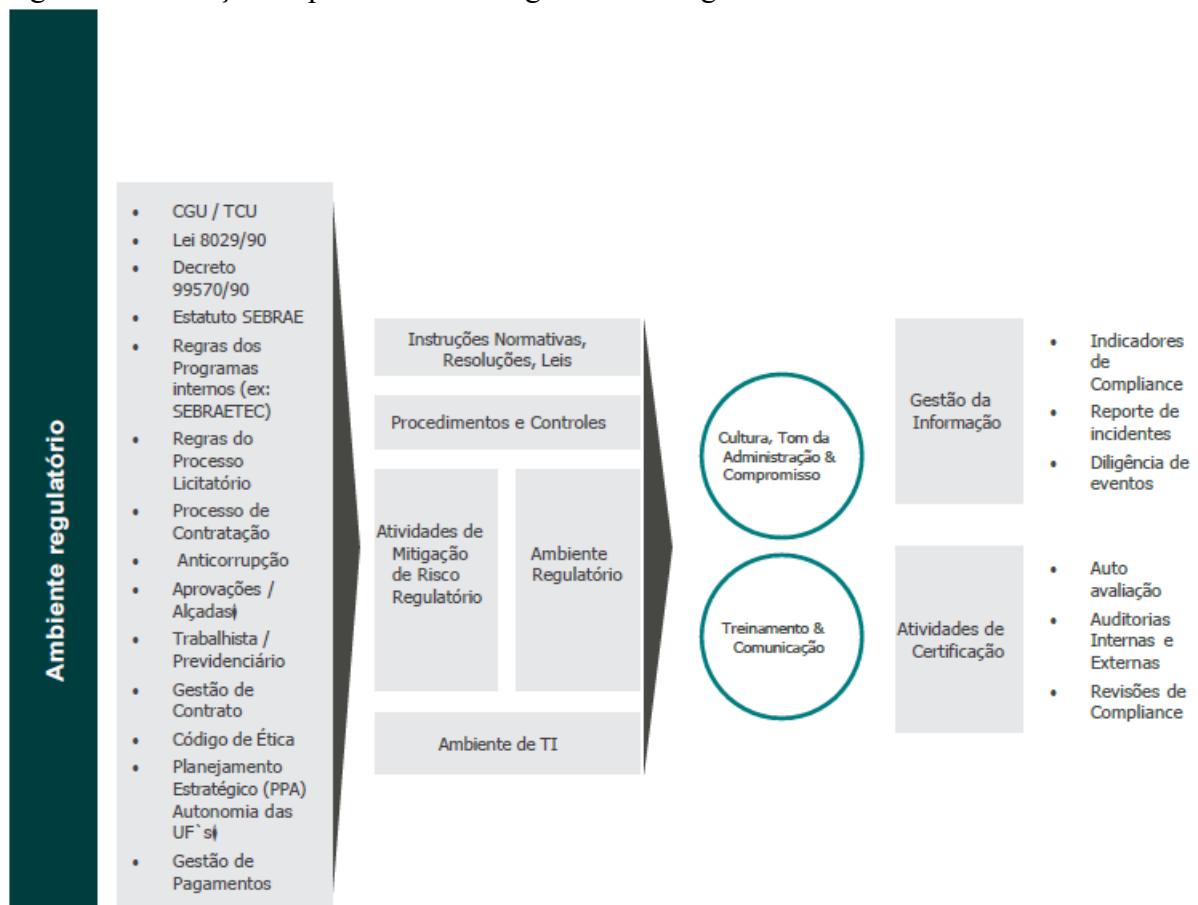
Quadro 20 – Etapas e pilares do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae

Etapa	Pilares
Documentação	Suporte da alta administração; Políticas e procedimentos; Código de Ética; Análise de riscos.
Aderência	Controles internos.
Tratamento	Planos de ação; Ouvidoria; Investigações internas; <i>Due Diligence</i> ; Comunicação e treinamento.
Monitoramento	Monitoramento.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2021).

A fim de realizar a implementação, a gestão e o monitoramento do programa de integridade, foram mapeados o ambiente regulatório no qual a organização está situada e os macroprocessos que interagem entre si, envolvendo a efetividade do programa, conforme a Figura 8.

Figura 8 – Interação de processos do Programa de Integridade do Sebrae



Fonte: Sebrae (2021).

Nas relações entre esses processos, as unidades do Sebrae/CE têm a responsabilidade de monitorar continuamente os controles e os riscos inerentes a suas áreas e implementar a conformidade dos processos e dos negócios aos regulamentos/normativos, além de disseminar a cultura da integridade.

4.1.2 *Estatuto Social do Sebrae/CE*

O Estatuto Social é o documento normativo interno mais importante do Sebrae/CE, estabelecido em consonância com a Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e alterações posteriores, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990.

As informações mais abrangentes do documento tratam da atuação da entidade, das suas finalidades, das condições de vinculação ao Sistema Sebrae e das entidades associadas instituidoras. Adicionalmente, o Estatuto aborda a estrutura básica do Sebrae/CE, com informações sobre a composição, as atribuições e competências de cada órgão. Por fim, aborda questões ligadas a patrimônio, rendimentos e regime financeiro da entidade. O Estatuto Social teve sua última atualização feita em 30 de maio de 2019, conforme a Resolução CDE 010/2019.

No referido documento, o Artigo 10 define que a estrutura básica do Sebrae/CE é composta por três órgãos: o Conselho Deliberativo Estadual (especificado no Artigo 11); o Conselho Fiscal (previsto no Artigo 15); e a Diretoria Executiva (conforme Artigo 17).

O Conselho Deliberativo Estadual (CDE) é o órgão colegiado de direção superior, detendo o poder originário e soberano do Sebrae/CE. É composto por 15 conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, indicados pelas entidades instituidoras para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração.

As atribuições do CDE estão previstas no Artigo 13 do Estatuto, das quais se sobressaem os itens IX, X e XI, que dizem respeito à aprovação de políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos; aprovação do plano plurianual e do orçamento anual; e à aprovação da prestação de contas do Sebrae/CE, respectivamente.

O Conselho Fiscal (CF) é o órgão de assessoramento para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, composto por três membros titulares e três suplentes, eleitos entre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no país, indicadas pelas entidades associadas do Sebrae/CE, para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração.

A Diretoria Executiva (Direx) é um órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão administrativa e técnica do Sebrae/CE, composta por três diretorias: superintendência, diretoria técnica e diretoria de administração e finanças.

Os órgãos citados se configuram como instâncias internas de governança, compondo o sistema de governança corporativa do Sebrae/CE na posição de alta liderança. Conforme suas atribuições, devem atuar especialmente sob os princípios de governança de capacidade de resposta e confiabilidade, direcionando ações, esforços e recursos com foco nos pequenos negócios cearenses.

Vale ressaltar também o Artigo 32 do Estatuto, que fixa prazo máximo anual para a prestação de contas referentes ao exercício anterior (último dia útil de fevereiro). O Conselho Fiscal e a empresa de auditoria externa contratada emitem pareceres e submetem ao Conselho Deliberativo para aprovação das contas. Trata-se de um procedimento diretamente ligado ao princípio da prestação de contas e responsabilização, assim como ao da transparência, haja vista a obrigatoriedade do Sebrae/CE de prestar contas de suas ações aos órgãos competentes e à sociedade.

O Estatuto Social é um normativo fundamental para o Sebrae/CE, principalmente porque confere legitimidade à organização e norteia a estabilidade institucional a partir das diretrizes gerais que orientam o seu funcionamento, além de outros fatores que contribuem para a governança organizacional.

4.1.3 Regimento interno do Sebrae/CE

O Regimento interno tem por objetivo e finalidade regulamentar a aplicação do Estatuto Social do Sebrae/CE no que se refere à estrutura organizacional, característica de funcionamento da entidade, instrumentos de gestão e controle, especificação de dados formais de decisão, instrumentos de comunicação formal, relatórios de informações gerenciais e procedimentos decisórios. A última alteração ocorreu em 17 de dezembro de 2024, aprovada por meio da Resolução CDE 022/2024, tendo em vista a realização de atualização da estrutura organizacional.

No Regimento Interno do Sebrae/CE, o segundo item do capítulo dois, “Estrutura de Apoio à Governança”, denomina e informa o objetivo geral das unidades e/ou assessorias que atuam diretamente no suporte à Diretoria Executiva e aos Conselhos do Sebrae/CE, especialmente nos processos decisórios, figurando como importantes estruturas de governança na organização.

Dentre elas, a Unidade Jurídica e de *Compliance* tem como finalidade assessorar a Direx por meio da aplicação de mecanismos de controle e mapeamento de riscos junto às unidades, visando prevenir, detectar e/ou corrigir eventos indesejáveis, além de prover a cultura interna da integridade e *compliance* com o aprimoramento das políticas e procedimentos, para assegurar o atingimento dos objetivos institucionais do Sebrae/CE.

A Assessoria Jurídica é formada pela Assessoria Jurídica, escritórios de advocacia e um assessor jurídico externo para prestar apoio nos diversos assuntos legais e sobre as demandas do CDE.

O capítulo três do documento apresenta o detalhamento das atribuições de cada Diretoria que compõe o colegiado executivo do Sebrae/CE.

A clareza na distinção das competências e responsabilidades do CDE, do CF e de cada área diretiva, nos citados documentos norteadores, favorece o balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas e se alinha com a responsabilidade/responsabilização, aspecto também relevante no contexto da governança organizacional.

Além disso, há o compartilhamento das diretrizes para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais. Os planos plurianual e anual do Sebrae/CE são aprovados pelo CDE e monitorados pela Diretoria Executiva.

4.1.4 Regimento interno dos Conselhos Deliberativo e Fiscal

Os Conselhos Deliberativo e Fiscal do Sebrae/CE possuem regimento interno próprio, contendo orientações gerais para direcionar o seu funcionamento, em especial, composição, atribuições e detalhamentos sobre a operacionalização de reuniões. São documentos de suporte ao adequado andamento das duas instâncias.

Conforme o Regimento Interno do Conselho Deliberativo, item XVI do Artigo V, cabe ao Conselho a aplicação de sanções no caso de violações ou inobservância de políticas, diretrizes e prioridades expressamente fixadas pelo CDE, ou o descumprimento dos instrumentos legais cabíveis por parte da Diretoria. Esta previsão objetiva assegurar as medidas administrativas corretivas que se fizerem necessárias e resguardar a integridade institucional do Sebrae/CE.

4.1.5 Regimento interno do Comitê de Compliance

O Comitê de *Compliance* é um órgão de assessoramento nas deliberações alusivas ao Programa de Integridade Corporativa no âmbito do Conselho Deliberativo do Sebrae/CE, composto por 5 conselheiros, conforme Resolução CDE 020/2024, de 25 de novembro de 2024. O Comitê conta com o apoio das unidades de Auditoria Interna, Jurídica e de *Compliance* no que se refere ao monitoramento das ações realizadas no âmbito do programa.

O regimento interno foi aprovado por meio da Resolução CDE 008/2024, de 21 de março de 2024, e apresenta orientações e procedimentos gerais para o funcionamento do comitê, que, por sua vez, possui papel importante de acompanhar e informar ao Conselho Deliberativo sobre o andamento das ações do programa de integridade corporativa do Sebrae/CE, bem como de reportar possíveis desvios ocorridos nas atividades e operações da organização.

Ressalta-se que, em conformidade com o inciso II do Artigo 5º do regimento interno, o exercício das funções pelos integrantes do Comitê de *Compliance* deve se pautar pelo Estatuto Social, pelo regimento interno, pelas resoluções CDE e pelo Código de Ética. A atuação do comitê com base nesses elementos se relaciona ao princípio da integridade, seja no que se refere aos aspectos normativos, seja no que é relacionado à conduta.

4.1.6 Política de Auditoria Interna

A auditoria interna tem como missão prover o assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do Sebrae/CE, tendo como referencial os normativos de controles interno e externo, identificando oportunidades que possam contribuir para o aprimoramento das práticas operacionais de gestão e controles, atuando de forma independente, com ética e agregando valor aos negócios.

A Resolução CDN N° 529/2024, de 31 de outubro de 2024, aprovou a Política de Auditoria Interna, em nível sistêmico, ou seja, aplicável para o Sebrae em todas as unidades federativas. A política estabelece os princípios e as diretrizes para a auditoria interna realizar suas atividades, bem como orienta os dirigentes e os empregados do Sistema Sebrae a apoiarem as atividades por ela desempenhadas.

Também detalha as atividades desenvolvidas, os papéis e responsabilidades, e prevê a elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna para nortear as ações realizadas.

No Artigo 3º da Política, é estabelecido o reporte às instâncias de governança sobre a execução do plano. Relatórios de execução devem ser publicados no portal da transparência do Sebrae periodicamente.

O Artigo 6º da política apresenta a abrangência das atividades da auditoria interna, que contempla a verificação da efetividade de controles internos, da confiabilidade de informações em processos, da eficiência e da economicidade, da conformidade externa e interna. A seção I do capítulo II trata especificamente de questões relacionadas à ética no exercício das atividades e especifica as responsabilidades dos auditores internos.

Evidencia-se que esta política colabora amplamente com a governança organizacional, mais diretamente alinhada aos princípios da integridade, transparência, confiabilidade e prestação de contas e responsabilidade.

4.1.7 Regulamento de Licitações e Contratos

O Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae, aprovado pela Resolução CDN Nº 493/2024, de 27 de junho de 2024, dispõe sobre as definições e as exigências específicas para os processos de licitação e contratação realizados pelo sistema. As normas instituídas pelo regulamento abordam as definições básicas do processo, a conceituação das modalidades de licitação, seus tipos e limites, e seus procedimentos e habilitações de interessados no processo de licitação.

O tema da integridade é abordado no referido regulamento. A primeira menção é quanto à escolha da proposta, conforme redação do item I do Artigo 2º: “I - seleção da proposta mais vantajosa e garantia da transparência, da isonomia, da ética, da integridade, da legitimidade, da eficiência, da celeridade e da objetividade da aplicação dos recursos; práticas de controle e de colaboração, bem como o alcance de suas finalidades institucionais”.

O regulamento também assegura a possibilidade de os editais de licitação e processos de contratação direta preverem a implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor no prazo de seis meses a partir da celebração do contrato, em alinhamento ao disposto na Lei nº 14.133/2021.

4.1.8 Regulamento de Convênios

O Regulamento de Convênios do Sistema Sebrae foi revisado em 2024, tendo sido aprovado por meio da Resolução CDN Nº 531/2024, de 31 de outubro de 2024. Sobre o

documento, cabe destacar a previsão do *due diligence* de integridade, conforme o item XIX do Artigo 2º, que consiste na manifestação sobre a graduação dos riscos, por parte do executor da parceria firmada, que possam afetar a unidade do Sistema Sebrae, bem como a sugestão de eventuais medidas mitigatórias.

A política trata a integridade como princípio a ser seguido em todas as atividades ligadas à celebração de convênios, de acordo com o item II do Artigo 4º, e estabelece a instauração de processo administrativo para apuração de irregularidades em caso de práticas antiéticas que violem a integridade corporativa do Sebrae, previsto no item IV do Artigo 28 do Regulamento.

O Sebrae/CE aderiu ao Regulamento de Convênios do Sistema Sebrae com a atualização da Instrução Normativa 06, denominada “Convênios e Parcerias”, tendo sido a versão 06/2025-19 aprovada pela Diretoria Executiva do Sebrae/CE por meio da Resolução Direx 81/2025, de 7 de maio de 2025.

4.1.9 Código de Ética

As manifestações recebidas pela Ouvidoria e classificadas como denúncias são encaminhadas para a Comissão de Ética, conforme o caso, a fim de que seja realizada a devida apuração à luz do Código de Ética do Sistema Sebrae, que se tornou normativo sistêmico a partir de 1º de janeiro de 2024 por meio da Resolução CDN Nº 432/2023.

O código tem como objetivo garantir que as relações e atividades do Sebrae contribuam para o fortalecimento do ambiente de integridade, seus valores organizacionais e o cumprimento da legislação, conforme previsto no seu Artigo 1º.

O documento apresenta os valores éticos (Artigo 3º), direitos (Artigo 5º), princípios de conduta (Artigo 6º) e comportamentos não aceitos (Artigo 7º), com destaque para orientações relacionadas a conflitos de interesse (Artigos 8º a 10), sendo o norteador primeiro da conduta de todos os colaboradores, incluindo lideranças, bem como de clientes, parceiros e demais partes que se relacionam com o Sebrae.

No Sebrae/CE, há duas Comissões de Ética, uma no âmbito do Conselho Deliberativo, que analisa situações que envolvam conselheiros e/ou diretores ou o ouvidor. A primeira foi constituída por meio da Resolução CDE 012/2024, de 25 de julho de 2024, e sua composição atual está prevista na Resolução PRESI CDE 12/2025, de 21 de agosto de 2025.

A outra, na esfera geral, que analisa denúncias registradas na Ouvidoria do Sebrae/CE, teve sua composição atualizada pela Resolução Direx 113/2024, de 26 de julho de 2024.

O Código de Ética é fundamental na consolidação de uma cultura organizacional pautada em valores, princípios e condutas responsáveis, fortalecendo a integridade institucional e favorecendo um ambiente de confiança e respeito mútuo. Além de um instrumento para a governança, torna-se um diferencial para a sustentabilidade organizacional.

4.1.10 Instrução Normativa de Procedimentos de Ouvidoria

Para o recebimento de manifestações das partes interessadas, o Sebrae/CE dispõe de uma Ouvidoria, estrutura ligada à Diretoria de Administração e Finanças – DAF e que compõe a Unidade Jurídica e de *Compliance* – UJC. É uma instância institucional, autônoma e independente, de caráter mediador, pedagógico e estratégico, que acolhe as manifestações dos clientes e demais partes interessadas, assegurando a transparência da organização na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão.

Sua atuação é definida em nível sistêmico. A instrução normativa que trata deste tema foi aprovada por meio da Resolução CDN Nº 546/2024, de 26 de novembro de 2024. Os procedimentos dispostos dizem respeito às atribuições da Ouvidoria, à emissão de relatórios, aos prazos estabelecidos para a execução dos processos, às formas de atendimento, ao desempenho e posicionamento do Ouvidor e à proteção da identidade do denunciante.

Dentre os princípios que regem a Ouvidoria, destacam-se a transparência, a ética e a integridade, de acordo com os itens I, III e VI do Artigo 3º da Instrução Normativa.

No Sebrae/CE, os Ouvidores (titular e suplente) foram designados por meio da Portaria 11/2024, de 17 de dezembro de 2024, para atuação no exercício de 2025.

4.1.11 Política de Controles Internos

A Política de Controles Internos do Sistema Sebrae, aprovada a partir da Resolução CDN Nº 388/2021, de 28 de outubro de 2021, disciplina a elaboração e o acompanhamento do Mapa de Riscos do Sistema Sebrae e das unidades de cada estado.

A política apresenta as diretrizes para a sua implementação, as responsabilidades, as garantias, as linhas de reporte e as vedações existentes para as instâncias mais diretamente envolvidas: conselhos deliberativo e fiscal, diretoria, auditoria, *compliance*, assessoria jurídica

e ouvidoria. Vale ressaltar que o documento deixa claro que cada indivíduo, na organização, tem parcela de responsabilidade no sistema de controles internos, o que deve ser ressaltado a todos pelas instâncias de governança e pela alta administração.

Consiste em instrumento de governança corporativa, com o objetivo de promover o processo permanente, estabelecido, direcionado e monitorado que contempla as atividades de *compliance*, auditoria e controles internos, além de fornecer segurança razoável quanto ao cumprimento de suas finalidades institucionais e promover a integridade. A adoção de medidas e ações destinadas à prevenção, detecção e punição de quaisquer desvios, a partir da identificação dos riscos, apoia a boa governança.

4.1.12 Regulamento de Sindicância

O Regulamento de Sindicância estabelece as regras e procedimentos de sindicância no âmbito do Sistema Sebrae. Os processos de sindicância têm como objetivo apurar responsabilidades de empregados e/ou de dirigentes do Sistema Sebrae, em atos decorrentes do exercício de suas funções, ou que tenham relação com as atribuições funcionais que exerçam, quando desconhecidas a autoria e/ou a materialidade.

Atualizado mediante a Resolução CDN Nº 381/2021, de 17 de agosto de 2021, além das definições iniciais, o regulamento apresenta os procedimentos a serem seguidos para a instauração de processo de sindicância, bem como sobre o funcionamento, as atribuições e os atos da comissão formada para a investigação interna.

Também orienta sobre a instrução processual, a classificação de informações do processo, os prazos estabelecidos e a previsão de reporte ao Comitê de *Compliance*, de forma a contribuir com o monitoramento dos processos e o bom andamento da governança.

O Regulamento de Sindicância é um normativo imprescindível no que se refere ao pilar 8 do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae/CE, de investigações internas, alinhado ao princípio de governança de prestação de contas e responsabilidade.

4.1.13 Política de Transparência

A atual versão da Política de Transparência do Sistema Sebrae data de 24 de junho de 2021, a partir da Resolução CDN Nº 379/2021. A política visa orientar os seus conselheiros, diretores e colaboradores sobre os princípios e diretrizes que devem pautar suas atividades e

reforçar o compromisso da organização de dar amplo acesso às informações para a sociedade, respeitados os sigilos previstos pela legislação aplicável.

O documento traz as diretrizes e competências para atuação do Conselho Deliberativo e da Diretoria relacionada ao estabelecimento de normativos e prazos de operação, definição e disponibilização de conteúdos.

O Sistema Sebrae utiliza os seguintes canais de comunicação e informação com a sociedade: Portal da Transparência, portal da Ouvidoria, portal do Sebrae e Central Nacional de Relacionamento, prezando pela completude, qualidade e exatidão das informações divulgadas.

Ainda conforme a política, cada unidade federativa possui a figura do Encarregado de Monitoramento da Transparência, profissional responsável por monitorar a implementação da política, atualizar periódica e adequadamente as informações devidas no Portal da Transparência e orientar os colaboradores e demais partes que se relacionam com o Sebrae sobre o tema da transparência e quanto ao acesso a informações disponíveis.

No Sebrae/CE, a indicação do Encarregado de Monitoramento da Transparência foi realizada por meio da Portaria 004/2024, de 29 de janeiro de 2024.

4.1.14 Relatório de Gestão

O Relatório de Gestão é um documento elaborado em conformidade com a Estrutura Internacional para o Relato Integrado do Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC) e com a Decisão Normativa TCU 187/2020. Consiste em uma síntese do trabalho realizado no exercício de referência, evidenciando as realizações, os aprendizados e os desafios vislumbrados com relação à atuação futura da organização.

Além de uma visão contextualizada da organização, apresenta informações sobre riscos e oportunidades, governança estratégica e desempenho e informações orçamentárias, financeiras e contábeis.

Importante destacar que o relatório de gestão, que contempla as esferas estratégica e administrativa, compõe a peça de prestação de contas anual do Sebrae/CE, conforme previsto nos itens I e II do parágrafo único do Artigo 32 do Estatuto Social.

O Relatório de Gestão é submetido, anualmente, para aprovação pelo Conselho Deliberativo. O Relatório de Gestão 2024 do Sebrae/CE foi devidamente aprovado, conforme Resolução CDE 8/2025, de 15 de maio de 2025.

4.1.15 Política de Relacionamento com o Cliente

Outro elemento importante no modelo de governança é a identificação das partes interessadas da organização, principalmente seu público direto, o conjunto da população que desenvolve atividades empresariais ou está efetivamente envolvida na abertura de um negócio, perante a qual o Sebrae/CE atua para estimular o empreendedorismo. O público direto do Sebrae/CE é composto por pequenos negócios e seus proprietários: empresários, produtores rurais, artesãos e pessoas físicas.

Nesse sentido, a Resolução CDN Nº 499/2024 dispõe sobre a Política de Relacionamento com o Cliente do Sistema Sebrae, que atualizou as diretrizes de atuação do Sistema Sebrae no relacionamento com o cliente, modernizando e fortalecendo as referências que orientam a atuação finalística da instituição no atendimento e relacionamento com os pequenos negócios.

Após o panorama documental demonstrado, as próximas subseções apresentam informações resultantes da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, quais sejam, questionário e entrevista, conforme o Quadro 9.

4.2 Aplicação de questionário

As próximas subseções apresentam, além do perfil dos respondentes do questionário, a análise da relação entre os itens avaliados e da avaliação de consistência interna da escala adotada; e da contribuição do programa de integridade para a governança do Sebrae/CE de acordo com o nível de concordância e as percepções constantes nas respostas obtidas com a aplicação do referido instrumento de pesquisa.

4.2.1 Perfil dos respondentes

O primeiro bloco do questionário consistiu em sete perguntas referentes ao perfil dos respondentes. O Quadro 21 apresenta a proporção dos respondentes conforme o tempo de atuação no Sebrae/CE.

Quadro 21 – Proporção por tempo de atuação no Sebrae/CE

Tempo de atuação	Número de respondentes	Proporção (%)
Até 5 anos	15	32,61
Entre 5 e 10 anos	7	15,22
Entre 10 e 15 anos	8	17,39
Entre 15 e 20 anos	2	4,35
Mais de 20 anos	14	30,43
Total	46	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se que 63% dos respondentes concentram-se nos extremos da categoria tempo de atuação no Sebrae/CE, quais sejam, até 5 anos e mais de 20 anos. Essa distribuição evidencia um hiato temporal significativo da experiência da liderança, indicando diferentes trajetórias e conhecimentos sobre a organização e sua dinâmica interna.

Este contexto demanda da alta liderança a gestão da diversidade, pela qual os comportamentos éticos e orientações voltadas à prática da integridade, por parte dos líderes, podem impulsionar o engajamento no trabalho, o que implica também a implementação das ações do programa de integridade (Andretta, 2024).

O Quadro 22 mostra a proporção de pesquisados por posição atualmente ocupada em relação ao Sebrae/CE:

Quadro 22 - Proporção por posição ocupada em relação ao Sebrae/CE

Função	Número de Respondentes	Proporção (%)
Assessor/Gerente	24	52
Conselheiro deliberativo	17	37
Conselheiro fiscal	5	11
Total	46	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O número de respostas alcançou 100% das entidades associadas do CDE; 83% dos componentes do Conselho Fiscal; e 92% do Grupo Gestor, demonstrando cada grupo de sujeitos pesquisados.

Atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa, para a verificação do conhecimento dos agentes de governança sobre o programa de integridade do Sebrae/CE, foram consideradas respostas registradas para perguntas do bloco “A” do questionário aplicado.

Duas das perguntas foram relacionadas ao nível de familiaridade dos respondentes com os conceitos “integridade pública organizacional” e “governança pública organizacional”, que se relacionam aos construtos objeto deste estudo, a saber, integridade e governança.

A qualificação “pública organizacional” foi relacionada aos dois termos dado o alinhamento à conceituação de governança pública organizacional utilizada pelo TCU e apresentada no referencial teórico deste trabalho.

A distribuição dos resultados em termos quantitativos e proporcionais, considerando a familiaridade sobre os conceitos abordados nas duas perguntas, é apresentada no Quadro 23:

Quadro 23 – Familiaridade com conceitos relacionados à integridade e governança

Nível de familiaridade	Integridade pública organizacional		Governança pública organizacional	
	Número de Respondentes	Proporção (%)	Número de Respondentes	Proporção (%)
Baixo	4	8,70	1	2,17
Médio	24	52,17	26	56,52
Alto	14	30,43	15	32,61
Muito alto	4	8,70	4	8,70
Total	46	100%	46	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para ambos os conceitos, a maioria dos participantes declarou possuir familiaridade intermediária (52,17% para integridade e 56,52% para governança). Os níveis alto e muito alto, somados, representam 39,13% no conceito ligado à integridade, e 41,31% no relacionado à governança, o que revela situação positiva de familiaridade com os termos perguntados.

Dos 46 respondentes, 96% afirmaram identificar-se como agentes de governança no âmbito do Sebrae/CE. Somente um participante declarou não se identificar com o conceito, enquanto outro não soube responder. Esses dois casos sugerem possível desconhecimento pontual sobre o termo “agente de governança”, em especial pela expressiva maioria de respostas afirmativas, o que reforça a apropriação do conceito pela quase totalidade dos pesquisados.

Também foi perguntado sobre o nível de conhecimento sobre o programa de integridade do Sebrae/CE. O resultado das respostas é apresentado no Quadro 24.

Quadro 24 – Conhecimento sobre o programa de integridade

Nível de conhecimento	Número de Respondentes	Proporção (%)
Baixo	4	8,70
Médio	23	50
Alto	19	41,30
Total	46	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A maior parte dos respondentes possui nível de conhecimento intermediário ou alto sobre o programa de integridade do Sebrae/CE, totalizando 91,30% dos participantes, resultado que demonstra a amplitude de conhecimento sobre o programa.

Por outro lado, o percentual de 8,70% com baixo conhecimento e o fato de metade dos respondentes terem afirmado possuir conhecimento ainda em nível intermediário sinalizam a necessidade de intensificar ações de sensibilização e disseminação, visando ampliar o entendimento e o engajamento de todos os agentes envolvidos.

Como desdobramento da pergunta anterior, solicitou-se aos respondentes que exemplificassem ações e/ou medidas do Sebrae/CE diretamente relacionadas à execução do programa de integridade.

Foram registradas 45 respostas textuais no campo aberto do questionário, das quais duas não indicaram objetivamente nenhuma ação. As demais manifestações foram organizadas conforme os pilares do programa, após a exclusão de repetições identificadas e o agrupamento de ideias similares. A síntese dos resultados pode ser visualizada no Quadro 25.

Quadro 25 – Ações/medidas relacionadas ao programa de integridade

Pilar do Programa de Integridade	Ações/Medidas identificadas
Suporte da alta administração	Ações e deliberações do Conselho Deliberativo; Acompanhamento e avaliação de auditorias por parte do Conselho Fiscal, visando garantir integridade e transparência na aplicação dos recursos financeiros do Sebrae/CE; Suporte dos Conselhos e da Diretoria Executiva; Existência do Comitê de <i>Compliance</i> .
Políticas e procedimentos	Estabelecimento de políticas; Existência de programa de monitoramento de conformidade no tratamento de dados em atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); Atuação do encarregado de dados do Sebrae/CE; Existência de normativos institucionais: instruções normativas, resoluções, portarias, regulamentos; Revisão de processos internos com base no <i>compliance</i> .
Código de Ética	Divulgação do Código de Ética; Existência de Comissão de Ética estruturada e representativa.
Análise de riscos	Mapeamento e gestão de riscos estratégicos e operacionais do Sebrae/CE.
Controles internos	Existência de controles internos
Ovidoria	Existência de canal de denúncias; Ovidoria ativa.
Investigações internas	Implantação de medidas assertivas e corretivas a partir da identificação de infrações e/ou descumprimento de normativos.
<i>Due Diligence</i>	Adoção de <i>due diligence</i> .
Comunicação e treinamento	Realização de capacitações das lideranças e colaboradores; Treinamentos sobre o Código de Ética para colaboradores e consultores obrigatórios, através da Universidade Corporativa Sebrae – UC SEBRAE; Treinamento sobre normas e processo de contratação direta.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As ações e/ou medidas identificadas se relacionam a todos os pilares que envolvem diretamente as partes interessadas. Não foram relacionados apenas os pilares, planos de ação e monitoramento, foco maior da unidade gestora do programa na organização.

A próxima subseção apresenta a análise da relação entre os itens avaliados por meio do questionário, assim como a verificação da consistência da escala utilizada no instrumento de pesquisa.

4.2.2 Relação entre itens e consistência interna da escala

Com o objetivo de verificar a associação entre os itens avaliados e a consistência interna da escala utilizada no questionário, realizou-se uma análise por meio de estatísticas descritivas e técnicas complementares, visando à validação do instrumento aplicado.

Para esta verificação, aplicou-se a correlação de Pearson. Embora a escala utilizada seja ordinal, foi tratada como intervalar (de 0 a 5) nesta etapa, conforme prática consolidada na literatura científica (Costa Júnior *et al.*, 2024).

O cálculo desta medida estatística foi realizado com entrada de dados e utilização de fórmulas do *software* de planilhas eletrônicas Excel. O procedimento foi feito em duas etapas: correlação item-item de cada grupo de práticas; e correlação entre os três agrupamentos de práticas. Para facilitar a visualização, os itens foram nomeados conforme a codificação constante nos Quadros 5, 6 e 7. A matriz de correlação entre os itens do grupo de práticas do mecanismo liderança é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Correlação entre itens – Mecanismo liderança

Itens	L1	L2	L3
L1	1	0,78	0,49
L2	0,78	1	0,60
L3	0,49	0,60	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A matriz mostra relações significativas, com destaque para a forte correlação entre os itens L1 (“Estabelecer o modelo de governança”) e L2 (“Promover a integridade”), com $r = 0,78$. Os resultados entre os itens L1 e L3 (“Promover a capacidade da liderança”), com $r = 0,49$, e L2 e L3, com $r = 0,60$, indicam correlações moderadas, ou seja, embora abordem peculiaridades distintas, os itens compartilham a ideia central do construto.

A Tabela 2 apresenta a correlação entre os itens do grupo de práticas do mecanismo estratégia:

Tabela 2 – Correlação entre itens – Mecanismo estratégia

Itens	E1	E2	E3	E4	E5
E1	1	0,57	0,54	0,41	0,34
E2	0,57	1	0,85	0,83	0,63
E3	0,54	0,85	1	0,84	0,63
E4	0,41	0,83	0,84	1	0,66
E5	0,34	0,63	0,63	0,66	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os altos coeficientes entre E2 (“Estabelecer a estratégia”), E3 (“Promover a gestão estratégica”) e E4 (“Monitorar o alcance dos resultados organizacionais”) indicam forte coerência conceitual. As correlações moderadas que envolvem E1 (“Gerir riscos”) e E5 (“Monitorar o desempenho das funções de gestão”) com os demais itens, com valores de r entre 0,34 e 0,66, sugerem que os dois itens se associam ao construto de forma complementar.

A correlação entre os itens do grupo de práticas do mecanismo de controle é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Correlação entre itens – Mecanismo controle

Itens	C1	C2	C3	C4
C1	1	-0,12	-0,01	-0,11
C2	-0,12	1	-0,03	0,48
C3	-0,01	-0,03	1	0,28
C4	-0,11	0,48	0,28	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As correlações entre os itens resultaram em coeficientes baixos, inclusive com valores negativos. Apenas a correlação entre C2 (“Garantir a accountability”) e C4 (“Avaliar a efetividade da auditoria interna”) se aproximou de um nível moderado, com $r = 0,48$.

Cabe ressaltar que os itens abordaram o mecanismo de controle em dimensões distintas, a saber, transparência, prestação de contas e responsabilização, satisfação das partes interessadas e auditoria interna que, apesar de relacionadas, apresentaram descritivos específicos dos aspectos avaliados pelos respondentes.

Esta situação pode ter influenciado os resultados obtidos, sem, contudo, invalidar os referidos itens.

Considerando os resultados das correlações entre itens por grupo, e as quatro correlações moderadas entre grupos de práticas de cada mecanismo, conclui-se que, no conjunto, os blocos de itens verificaram construtos relacionados de forma coerente.

A Figura 9 apresenta a matriz de correlação entre os grupos de itens avaliados, sobre as práticas dos mecanismos de liderança (L), estratégia (E) e controle (C).

Figura 9 – Matriz de correlação de itens por grupo de práticas

Grupos	L	E	C
L	1,00	0,73	0,49
E	0,73	1,00	0,58
C	0,49	0,58	1,00
Correlação	Fraca	Moderada	Forte

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A consistência interna da escala aplicada foi verificada por meio da obtenção do coeficiente alfa, calculado com base na fórmula apresentada na Figura 10. Os dados foram inseridos e processados por meio de fórmulas no *software* de planilhas eletrônicas Excel.

Figura 10 – Fórmula do coeficiente alfa

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Fonte: Cronbach (1951)

Sendo:

- k é o número de itens do questionário;
- S_i^2 é a variância de cada item; e
- S_t^2 é a variância total do questionário.

Considerando-se o conjunto de itens referentes às 12 práticas relacionadas aos mecanismos de governança, avaliado a partir da sinalização da concordância com a afirmativa padrão após breve descritivo de cada prática: “O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.”, obteve-se como resultado $\alpha = 0,88$.

Adicionalmente, o coeficiente foi calculado mediante a exclusão de cada item, a fim de verificar possíveis variações em α . A Tabela 4 apresenta o resultado do coeficiente alfa após as exclusões individuais dos itens do questionário. Para facilitar a visualização da tabela, os itens foram nomeados conforme a codificação constante nos Quadros 5, 6 e 7.

Tabela 4 – Coeficiente α após exclusão de itens

Item excluído	Valor de α
L1	0,87
L2	0,86
L3	0,87
E1	0,87
E2	0,86
E3	0,86
E4	0,87
E5	0,87
C1	0,88
C2	0,90
C3	0,88
C4	0,89

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados apresentados na Tabela 4 demonstram que a exclusão de qualquer item não gerou variações estatisticamente representativas no coeficiente α , o que confirma a estabilidade estrutural do modelo de instrumento de pesquisa proposto.

As correlações entre itens e o valor encontrado para o coeficiente alfa conferem confiabilidade aos dados obtidos na pesquisa. Ademais, a manutenção dos três agrupamentos de práticas, ou seja, dos 12 itens avaliados, fez-se fundamental para as inferências e análises, embasadas também pelas manifestações dos entrevistados e por informações oriundas da pesquisa documental e da observação participante realizadas.

Na próxima subseção, são apresentadas informações de maneira a demonstrar a concordância dos respondentes sobre a contribuição do programa para as práticas de governança.

4.2.3 Grau de concordância dos respondentes

Os itens do bloco B do questionário avaliaram a concordância dos respondentes acerca da contribuição do programa de integridade para a execução das práticas referentes ao mecanismo de governança dispostas pelo TCU (2020) no Sebrae/CE.

Com relação ao mecanismo de liderança, as frequências das respostas são demonstradas na Tabela 5, na qual N = número de respostas e P (%) = proporção das respostas.

Para facilitar a visualização, os itens foram nomeados conforme a codificação constante nos Quadros 5, 6 e 7.

Tabela 5 – Distribuição de respostas - Mecanismo liderança

Resposta	Mecanismo Liderança					
	L1		L2		L3	
	N	P (%)	N	P (%)	N	P (%)
Não sei responder	3	6,52	3	6,52	5	10,87
Discordo totalmente	1	2,17	0	0	1	2,17
Discordo parcialmente	3	6,52	2	4,35	6	13,04
Não concordo, nem discordo	1	2,17	0	0	4	8,70
Concordo parcialmente	18	39,13	18	39,13	14	30,43
Concordo totalmente	20	43,48	23	50	16	34,78
Total	46	100%	46	100%	46	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados apontam expressivo nível de concordância quanto a todas as práticas, com destaque para L2 (“Promover a integridade”), que teve a maior proporção de concordância (89,13%) e a menor discordância geral (4,35%). Destaca-se também a prática L3 (“Promover a capacidade da liderança”), que apresentou a maior proporção de pesquisados que indicaram a opção “não sei responder” (10,87%).

Na Tabela 6, apresenta-se a estatística descritiva dos dados relacionados apresentados na Tabela 5.

Tabela 6 – Estatística descritiva – Mecanismo liderança

Variável analisada	Mecanismo Liderança		
	L1	L2	L3
Número de respostas	46	46	46
Média	3,96	4,15	3,50
Desvio-padrão	1,41	1,32	1,64
Coeficiente de variação	35,73	31,69	46,95
Mínimo	0	0	0
Máximo	5	5	5
Mediana	4	5	4
1º quartil	4	4	2,25
3º quartil	5	5	5
Moda	5	5	5
	(n= 20; 43% dos dados)	(n= 23; 50% dos dados)	(n= 16; 35% dos dados)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A prática L2 (“Promover a integridade”) apresentou maior centralização em valores altos, conforme valores de média e mediana, combinada com menor variabilidade relativa, isto é, menor dispersão dos dados em relação à média, conforme o coeficiente de variação (31,69%), o de valor mais baixo entre as três práticas.

A prática L1 (“Estabelecer o modelo de governança”) apresentou resultados intermediários, com média próxima de 4; dispersão moderada, com variação razoável das respostas em torno da média (desvio-padrão = 1,41) e concentração em notas máximas (moda = 5), enquanto a prática L3 (“Promover a capacidade da liderança”) teve a menor avaliação média e a maior dispersão, com coeficiente de variação de 46,95, maior distinção entre as respostas sobre o item avaliado.

Os números positivos quanto à concordância dos respondentes indicam forte relação do programa de integridade com as práticas do mecanismo de liderança na governança do Sebrae/CE. O conjunto de procedimentos que viabiliza a prática “Estabelecer o modelo de governança de liderança” está diretamente associado ao pilar 2 do programa de integridade, “Políticas e procedimentos”.

Seguindo a mesma linha, a seguir são apresentados os resultados da concordância acerca da contribuição do programa de integridade para a execução das práticas referentes ao mecanismo de estratégia no Sebrae/CE, a partir das respostas registradas no bloco B do questionário.

As frequências das respostas são demonstradas na Tabela 7, na qual N = número de respostas e P (%) = proporção das respostas. Para facilitar a visualização, os itens foram nomeados conforme a codificação constante nos Quadros 5, 6 e 7.

Tabela 7 – Distribuição de respostas - Mecanismo estratégia

Resposta	Mecanismo Estratégia									
	E1		E2		E3		E4		E5	
	N	P (%)	N	P (%)	N	P (%)	N	P (%)	N	P (%)
Não sei responder	5	10,87	2	4,35	3	6,52	3	6,52	3	6,52
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Discordo parcialmente	4	8,70	2	4,35	3	6,52	2	4,35	4	8,70
Não concordo, nem discordo	1	2,17	2	4,35	0	0	2	4,3	2	4,35
Concordo parcialmente	21	45,65	13	28,26	18	39,13	22	47,83	21	45,65
Concordo totalmente	15	32,61	27	58,70	22	47,83	17	36,96	16	34,78
Total	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%

Fonte: Da pesquisa (2025).

Assim como ocorreu no mecanismo liderança, houve forte aceitação das afirmativas dos itens relacionados às práticas do mecanismo estratégia, dentre as quais, as práticas E2 (“Estabelecer a estratégia”) e E3 (“Promover a gestão estratégica”) obtiveram proporção de 87% de concordância. Além disso, as opções de discordância resultaram em percentuais baixos (entre 4,35% e 8,70%) ou nulos. A resposta “discordo totalmente” teve 0% em todas as

afirmações. A neutralidade, conforme a resposta “Não concordo, nem discordo”, também apareceu em proporções mínimas, não chegando a 5% em nenhum dos itens.

Na Tabela 8, apresenta-se a estatística descritiva dos dados relacionados apresentados na Tabela 7.

Tabela 8 – Estatística descritiva – Mecanismo estratégia

Variável analisada	Mecanismo Estratégia				
	E1	E2	E3	E4	E5
Número de respostas	46	46	46	46	46
Média	3,70	4,28	4,09	3,98	3,87
Desvio-padrão	1,55	1,20	1,35	1,29	1,34
Coeficiente de variação	41,87	28,13	32,96	32,45	34,72
Mínimo	0	0	0	0	0
Máximo	5	5	5	5	5
Mediana	4	5	4	4	4
1º quartil	4	4	4	4	4
3º quartil	5	5	5	5	5
Moda	4	5	5	4	4
	(n= 21; 45% dos dados)	(n= 27; 59% dos dados)	(n= 22; 48% dos dados)	(n= 22; 48% dos dados)	(n= 21; 46% dos dados)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As práticas E2 (“Estabelecer a estratégia”) e E3 (“Promover a gestão estratégica”) se sobressaíram como as mais bem avaliadas e mais estáveis, com os mais altos valores de média (4,28 e 4,09, respectivamente) e baixa variabilidade, com moda = 5, indicando forte concentração de respostas nas pontuações máximas da escala adotada na pesquisa.

As práticas E4 (“Monitorar o alcance dos resultados organizacionais”) e E5 (“Monitorar o desempenho das funções de gestão”) tiveram resultados intermediários, com médias próximas de 4 e variabilidade e dispersão moderadas, com desvio-padrão de 1,29 e 1,34 e coeficiente de variação de 32,45 e 34,72, respectivamente.

A prática E1 apresentou os maiores desvios-padrão (1,55) e coeficiente de variação (41,87), o que indica maior heterogeneidade nas opiniões dos participantes e pode sinalizar menor nível de conhecimento sobre o tema de gestão de riscos no Sebrae/CE.

A despeito dos números referentes à prática E1, o conjunto dos resultados obtidos quanto à concordância dos respondentes mostra relação do programa de integridade com as práticas do mecanismo Estratégia na governança do Sebrae/CE.

Os resultados da concordância acerca da contribuição do programa de integridade para a execução das práticas referentes ao mecanismo de governança “controle” no Sebrae/CE, a partir das respostas registradas no bloco B do questionário, são apresentados na Tabela 9. Para

compreensão das frequências das respostas demonstradas, considera-se que N = número de respostas e P (%) = proporção das respostas. Para facilitar a visualização, os itens foram nomeados conforme a codificação constante nos Quadros 5, 6 e 7:

Tabela 9 – Distribuição de respostas - Mecanismo Controle

Resposta	Mecanismo Controle							
	C1		C2		C3		C4	
	N	P (%)	N	P (%)	N	P (%)	N	P (%)
Não sei responder	1	2,17%	1	2,17%	3	6,52%	3	6,52%
Discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo parcialmente	0	0%	0	0%	3	6,52%	0	0%
Não concordo, nem discordo	2	4,35%	0	0%	0	0%	1	2,17%
Concordo parcialmente	18	39,13%	3	6,52%	18	39,13%	11	23,91%
Concordo totalmente	25	54,35%	42	91,30%	22	47,83%	31	67,39%
Total	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Percebe-se, assim como nos demais grupos de práticas, a predominância de respostas positivas em todos os itens avaliados, com destaque para a prática C2 (“Garantir a accountability”), que apresentou o maior índice de concordância total (91,30%).

A prática C3 (“Avaliar a satisfação das partes interessadas”) apresentou a maior dispersão nas respostas, com presença significativa de respostas “discordo parcialmente” e “não sei responder”, ambas com proporção de 6,52%.

Na Tabela 10, apresenta-se a estatística descritiva dos dados relacionados apresentados na Tabela 9.

Tabela 10 – Estatística descritiva – Mecanismo controle

Variável analisada	Mecanismo Controle			
	C1	C2	C3	C4
Número de respostas	46	46	46	46
Média	4,41	4,83	4,09	4,39
Desvio-padrão	0,88	0,77	1,35	1,27
Coeficiente de variação	20,03	15,93	32,96	29,00
Mínimo	0	0	0	0
Máximo	5	5	5	5
Mediana	5	5	4	5
1º quartil	4	5	4	4
3º quartil	5	5	5	5
Moda	5	5	5	5
	(n= 25; 54% dos dados)	(n= 42; 91% dos dados)	(n= 22; 48% dos dados)	(n= 31; 67% dos dados)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A prática C2 apresentou a menor variabilidade, com desvio-padrão de 0,77, e o menor coeficiente de variação (15,93%), indicando elevado grau de consenso entre os respondentes. Apesar das diferenças nas médias e na dispersão, os valores de mediana e moda demonstram uma tendência geral de avaliação positiva dos itens.

Esta subseção atende ao terceiro objetivo específico e, de forma mais ampla, ao objetivo geral do presente estudo, no sentido de verificar a contribuição do programa de integridade para a governança organizacional do Sebrae/CE, com base no disposto pelo TCU e sob a percepção dos agentes de governança que participaram da pesquisa.

Para tanto, além dos itens de concordância que abordaram a contribuição do programa de integridade na execução das práticas que concretizam os mecanismos de governança definidos pelo TCU, o bloco C do questionário, composto por dois itens fechados e uma pergunta aberta, associou diretamente o programa de integridade ao aprimoramento da governança no Sebrae/CE.

Esta associação foi feita sob dois aspectos, a saber, o aprimoramento da governança do Sebrae/CE por meio da atuação das instâncias internas de governança e de apoio à governança; e a criação e o fortalecimento de estruturas de governança a partir da implementação do programa de integridade.

A Tabela 11 apresenta a distribuição de respostas sobre as duas afirmativas.

**Tabela 11 – Distribuição de respostas – Aprimoramento e fortalecimento da governança
Contribuição do programa de integridade à governança**

Resposta	Aprimoramento da governança (AG)		Fortalecimento das estruturas de governança (EG)	
	N	P (%)	N	P (%)
Não sei responder	2	4,35	4	8,70
Discordo totalmente	0	0	0	0
Discordo parcialmente	0	0	4	8,70
Não concordo, nem discordo	2	4,35	2	4,35
Concordo parcialmente	17	36,96	12	26,09
Concordo totalmente	25	54,35	24	52,17
Total	46	100%	46	100%

Fonte: Da pesquisa (2025).

Na Tabela 12, apresenta-se a estatística descritiva dos dados relacionados apresentados na Tabela 11.

Tabela 12 – Estatística descritiva – Aprimoramento e fortalecimento da governança

Variável analisada	Governança	
	AG	EG
Número de respostas	46	46
Média	4,33	4,00
Desvio-padrão	1,10	1,51
Coeficiente de variação	25,35	37,64
Mínimo	0	0
Máximo	5	5
Mediana	5	5
1º quartil	4	4
3º quartil	5	5
Moda	5	5
	(n= 25; 54% dos dados)	(n= 24; 52% dos dados)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dois itens apresentaram mediana e moda iguais a 5, o que indica alta concentração de respostas no valor máximo da escala. A convergência nos indicadores de tendência central e a predominância de respostas positivas com relação à concordância demonstram o reconhecimento da importância das instâncias internas de governança e de apoio à governança das quais os respondentes fazem parte, bem como dos efeitos positivos que o programa de integridade gera na governança do Sebrae/CE.

Visando conhecer melhor esses efeitos, foi feita aos agentes de governança a seguinte pergunta: “Considerando sua experiência e percepção, qual a contribuição do programa de integridade para o desempenho e a consolidação da governança pública organizacional do Sebrae/CE?”.

Após a análise de conteúdo das respostas, e excluídas as informações mencionadas no Quadro 25, identificaram-se as contribuições relacionadas a dimensões estruturantes, áreas funcionais e componentes estratégicos da governança.

Quanto aos fundamentos e à estrutura da governança, as contribuições dizem respeito à consolidação dos princípios e organização da governança por meio de uma estrutura de conformidade corporativa e à fundamentação da aplicação de medidas de gestão no Sebrae/CE.

Sales (2021) e Cavalcante e Oliveira (2024) apresentam a governança como um conjunto de mecanismos e princípios que sustentam o processo decisório sob uma estrutura que estabelece e distribui os direitos e as atribuições das partes envolvidas.

O estudo de Kuniyoshi e Carrillo (2021) ressaltou a importância do comprometimento da alta liderança para a efetividade do programa de integridade. No Sebrae/CE, os agentes de governança reconhecem e valorizam esse protagonismo, especialmente com relação a procedimentos que fortalecem as estruturas internas de governança.

Castelo e Castelo (2023) e Nepomuceno *et al.* (2023) abordaram a relevância das diretrizes prescritivas para a consolidação da governança pública, enquanto Faria, Novelli e Costa Filho (2022) destacaram que a ausência de normas específicas pode comprometer a unicidade dos mecanismos de governança. De acordo com os resultados da pesquisa, os pilares 2 e 3 do programa de integridade do Sebrae/CE, “Políticas e procedimentos” e “Código de Ética”, são os mais disseminados entre os agentes de governança.

Além da recorrência de citações em respostas e das evidências documentais obtidas, elementos ligados a esses pilares são reconhecidos como contribuições normativas do programa de integridade à governança organizacional.

Também foram apontadas contribuições quanto ao alinhamento interno: o programa de integridade orienta a padronização e o aprimoramento de processos, contribui para a compreensão da conformidade e da integridade nos processos internos, garante o cumprimento de normas e boas práticas e estimula a atuação preventiva no Sebrae/CE.

Destaca-se que esse bloco de contribuições possui natureza funcional, o que denota o movimento dos agentes de governança em aplicar as orientações, recomendações, condutas e práticas à luz do programa de integridade do Sebrae/CE, com foco na conformidade e na atuação preventiva. Vasconcelos e Soares (2022) reforçam essa perspectiva ao afirmarem que programas de *compliance* são fundamentais para a construção de um ambiente de governança eficiente e socialmente responsável.

A manutenção de uma cultura organizacional íntegra abarcou cinco contribuições do programa de integridade à governança: o fortalecimento da cultura da prática ética, a capacitação dos gestores sobre temas ligados à integridade, a internalização e adoção rotineira de práticas e condutas para preservar a integridade institucional, e o alinhamento da comunicação no Sebrae/CE.

Marvão *et al.* (2024) indicam que a adoção de programas de integridade em municípios brasileiros tem avançado significativamente, e um dos diferenciais nesse processo é a realização de capacitações sobre as temáticas da ética e da integridade.

Outras contribuições identificadas pelos agentes de governança referem-se à sustentabilidade institucional do Sebrae/CE. Entre elas, destacam-se a segurança institucional,

a tomada de decisões mais responsáveis, a obtenção de resultados sustentáveis perante os clientes e o fortalecimento da imagem da organização.

A legitimidade institucional e a manutenção de um ambiente de confiança externa das partes interessadas na organização dialogam com o estudo de Garbaccio, Vadell e Gahyva (2024), que associam a implementação do programa de integridade à qualidade e à credibilidade institucional.

Em suma, com base nas manifestações dos respondentes dos questionários, identificaram-se diversas e efetivas contribuições do programa de integridade para o exercício da governança pública organizacional no Sebrae/CE.

A próxima subseção apresenta os resultados da aplicação das entrevistas.

4.3 Entrevistas

Esta subseção trata da execução da etapa adicional na pesquisa, a saber, a realização de entrevistas, contextualizadas nas práticas referentes aos mecanismos de governança dispostos pelo TCU (2020).

Os quatro entrevistados foram selecionados de forma intencional, considerando sua posição na alta liderança da organização, com o objetivo de obter informações aprofundadas e relevantes para os propósitos da pesquisa. Três deles exercem função de liderança executiva e um compõe o órgão máximo da alta gestão do Sebrae/CE. O tempo de atuação dos entrevistados na instituição varia entre 10 e 37 anos.

Para análise do conhecimento e da interação dos entrevistados com o programa de integridade, foram consideradas, principalmente, as respostas concedidas às perguntas do bloco A do roteiro de entrevista. Os entrevistados apontaram motivações distintas para a adoção do programa de integridade no Sebrae/CE.

O entrevistado E1 destacou a promoção da transparência e a democratização da gestão:

[...] para iniciar um processo de sensibilização da organização, para a necessidade de maior compartilhamento de informações, gerando maior certeza da integridade de dados, da integridade das pessoas perante suas atividades e funções, e o compartilhamento de informação, tornando mais democrático o processo de gestão da instituição.

O entrevistado E2 destacou a evolução dos controles internos e a adaptação tecnológica, e o entrevistado E4, por sua vez, ressaltou a segurança institucional e a

conformidade normativa como fatores determinantes: “A gente precisava de um norte, algo que desse segurança institucional”.

Os entrevistados relataram mudanças positivas originadas da implementação do programa. O entrevistado E1 ressaltou a ampliação da disponibilidade de informações e a criação e o fortalecimento de canais de relacionamento com clientes e colaboradores, possibilitando “um relacionamento com a informação do dia a dia da instituição muito simples e fácil”. Ressaltou que, dessa forma, é possível acompanhar a prática da integridade na instituição, o que tem como resultado maior leveza institucional: “e, claro, em cima de todo esse ambiente, a gente percebe que tudo isso leva a instituição a ter uma leveza maior na sua colocação ao público”.

Os entrevistados E3 e E4 destacaram o fortalecimento da gestão de riscos e a formalização dos processos, e o entrevistado E2 apontou avanços na destinação de recursos, a partir de “transformações na dinâmica de investimento, na utilização das verbas, na destinação das verbas, no quanto se estabelece de despesa para cada rubrica”.

Os desafios identificados dizem respeito à cultura organizacional, particularmente no que se refere à descentralização e ao alinhamento conceitual entre as diferentes unidades, apontados pelos entrevistados E1 e E3, respectivamente:

Então, a grande dificuldade é tornar essa nova cultura ser uma prática da instituição, tentando superar o que era uma prática anterior, muitas vezes centralizada e com pouca participação, em uma prática muito mais descentralizada, democrática, voltada às pessoas terem uma colaboração mais efetiva.

Então, eu acho ainda que a grande dificuldade é ter isso uniformizado em toda a organização, ou seja, uma visão única. Você vai tendo áreas, grupos muito bem avançados, e outros ainda necessitando uma sensibilização e um nivelamento em relação a esse processo.

Por fim, ressalta-se trecho de fala do entrevistado E4: “É importante associarmos que as nossas atribuições, as tarefas, as interações com os colegas, todas essas atividades para a execução de cada processo interno, nada disso é isolado, está relacionado a esse programa”.

Esta fala reforça a compreensão de que o programa de integridade deve integrar as rotinas profissionais e institucionais no âmbito do Sebrae/CE, aproximando a execução do programa à realidade concreta da organização. Este entendimento é compartilhado pelos demais agentes pesquisados, que identificaram diversas ações ligadas aos pilares do programa e contribuem para a execução do programa de integridade do Sebrae/CE em sua prática institucional.

A prática “Promover a integridade” envolve o apoio da liderança ao programa e políticas de integridade, a direção e o monitoramento da gestão da integridade na organização

e a busca pela imparcialidade nas decisões e ações dos líderes. No programa de integridade do Sebrae/CE, o pilar 1, “Suporte da Alta Administração”, aborda o engajamento da alta gestão no tratamento do tema na organização.

Além de reforçar e compartilhar o compromisso com a integridade em oportunidades como reuniões com as lideranças táticas e operacionais, a alta liderança monitora a gestão da integridade na organização por meio da inclusão de pauta fixa nas reuniões da Diretoria Executiva e pautas periódicas nas reuniões dos Conselhos, para reporte e acompanhamento de ações relacionadas à integridade.

No Sebrae/CE, a importância do programa deve ser reforçada pela atuação das lideranças como patrocinadoras da integridade, conforme enfatizado por E4:

Nós, os líderes, temos que ser mesmo esses patrocinadores do programa, falar sobre ele no nosso cotidiano, mostrar às equipes, no dia a dia, e às entidades parceiras, nas oportunidades em que isso for possível, que nossas ações são balizadas por ele, que a integridade faz parte do nosso discurso e da nossa prática, no caso das lideranças, das nossas decisões, das diretrizes institucionais e técnicas que passamos para as áreas do Sebrae/CE.

Sobre a terceira prática do mecanismo de liderança, “Promover a capacidade da liderança”, registrou-se a seguinte fala do entrevistado E1:

Isso vem também na visão das lideranças, na formação das lideranças. O Sistema Sebrae está investindo muito na formação das lideranças porque entendemos que o programa de integridade só faz sentido se houver participação, houver envolvimento, e isso não se dá se não houver formação de líderes, desenvolvimento de habilidades de liderança.

O entrevistado E3 afirmou que “à medida que as lideranças vão assumindo todo esse processo, a integridade passa a fluir de uma forma mais tranquila dentro da organização. E você vai ter as gerências que vão começando a assumir essa responsabilidade.” Esta colocação ressalta a importância das lideranças intermediárias na apropriação e na disseminação das ações do programa de integridade entre as equipes das unidades do Sebrae/CE.

Percebe-se que a liderança é unanimemente reconhecida como fator crítico para o êxito do programa de integridade. Nesse sentido, o entrevistado E1 afirmou que “isso faz com que haja um fortalecimento do trabalho dos executivos, da ação executiva da instituição, porque a própria liderança maior, que é o conselho, estabelece um acompanhamento também do programa de integridade”.

Sobre a gestão de riscos, os entrevistados E3 e E4 destacaram, respectivamente, os seguintes pontos:

Isso, inclusive, eu acho que é uma das questões em que mais nós evoluímos: foi esse nivelamento da estratégia. Hoje, se você pegar todo o corpo de liderança da organização, essa estratégia definida do Sebrae está bem alinhada. O processo de integridade vem mapeando e me ajudando a mostrar onde é que tem os riscos, qual é o grau de risco de cada ação, de cada projeto. [...] Isso vai dotando os tomadores de decisão de medidas mais assertivas.

A gestão de riscos ajuda a aperfeiçoar a definição, ou melhor, a atualização e a execução da estratégia, que terá, posteriormente, efeito nessas outras duas práticas, de monitorar as funções de gestão, que envolve mais a operação das unidades internas, e de monitorar os resultados organizacionais.

O entrevistado E4 reforçou: “O conceito, a compreensão da estratégia, desses eixos, estão bem alinhados no âmbito das lideranças. Nós, como Diretoria, temos esse alinhamento muito bem estabelecido, e temos replicado isso para os líderes táticos.”

Alinhado a essa manifestação, o entrevistado E1 enfatizou que a liderança está próxima também dos grupos executivos das ações, dos gestores de projetos que atuam diretamente com os clientes e “isso faz com que haja um entendimento melhor da estratégia da instituição. Ela não fica reprimida apenas ao quadro gerencial, ela chega também a quem é executor facilmente”.

Quanto às práticas ligadas à gestão e ao monitoramento da estratégia, o entrevistado E1 ressalta a relação direta entre a estratégia e integridade:

Esses indicadores envolvem desde o processo organizacional, ou seja, indicadores da organização, do desempenho dela perante sua clientela, até o desempenho individual de um, como é que ele está realmente integrado a essas regras que levam a uma integridade maior da instituição. [...] Então a estratégia é toda respaldada pelo processo da transparência, da consulta e do processo democrático de estabelecer o planejamento.

O entrevistado E1 destacou ainda que, a partir do programa de integridade, há uma consulta aos clientes e à sociedade sobre o que eles demandam da instituição, gerando insumos para que o Sebrae/CE estabeleça uma estratégia capaz de atender às suas necessidades, “dentro de um padrão de integridade, que leva em conta a boa aplicação dos recursos, a efetiva atuação e a capacidade de realmente efetivar as ações que a sociedade exige”.

Sobre as práticas ligadas ao monitoramento da estratégia, ele resume:

Esse sistema de controle, acompanhamento, avaliação e resultados é fundamental para que nós possamos entender que a estratégia está no rumo certo e que o programa de acompanhamento e efetivação das ações se dá num ambiente de transparência, de tranquilidade, de compartilhamento, mas, principalmente, de responsabilidade com aquilo que nós temos que fazer.

O entrevistado E3 relacionou o monitoramento da estratégia às práticas de controle: “[...] é tanto que a gente fala muito em monitoramento, mas é monitoramento e avaliação. Ou

seja, na medida em que você está monitorando e está avaliando, você está vendo necessidade de controlar, de readequar”.

O entrevistado E3 enfatizou como contribuição do programa de integridade o estímulo à constante profissionalização da gestão, com a redução da informalidade em trâmites internos por meio da estruturação e/ou melhoria de processos. Esta evolução é consonante com os achados de Ramos *et al.* (2023), os quais permitem afirmar que reavaliar práticas de controle fortalece a governança organizacional. Enquanto autores como Ramos *et al.* (2023) e Sousa *et al.* (2023) apontam fragilidades na adoção de práticas de controle e transparência, os dados do Sebrae/CE indicam avanços nessas áreas.

Ainda em relação ao mecanismo de controle, sobre a promoção da transparência, o entrevistado E1 declarou:

Hoje, nós somos acompanhados também pela efetiva atuação no processo de integridade da instituição, na sua relação com a sociedade, no cumprimento das suas normas e critérios estabelecidos e, principalmente, na transparência da sua atuação, seja internamente, seja externa.

Na relação com as partes interessadas, o mesmo entrevistado destacou o processo de avaliação e de acompanhamento por parte da sociedade, quando mencionou a métrica de satisfação do cliente *Net Promoter Score* (NPS), de modo a respaldar o resultado das ações desenvolvidas pelo Sebrae/CE.

Sobre a prática relacionada à efetividade da auditoria interna, os entrevistados E3 e E4 fizeram, respectivamente, as seguintes observações:

Inclusive, a auditoria interna é muito casada com o processo de integridade, porque a auditoria interna vai dando insumos para a integridade, dos processos de risco apontados e de como as coisas estão acontecendo. É a auditoria interna que nos dá segurança para saber se o caminho adotado por mim, as medidas adotadas pelo Sebrae estão coerentes com as normativas legais, a legislação vigente e que está atendendo também ao plano, ao programa de integridade.

A ouvidoria interna tem um plano de trabalho anual, que é aprovado pela Diretoria Executiva, e sempre nos reporta nas reuniões sobre os trabalhos realizados, sobre apontamentos importantes identificados, há uma comunicação constante dessas ações. Há uma relação do trabalho da auditoria com o programa de integridade, no alinhamento das recomendações que a auditoria interna faz, que ações do programa podem sanar possíveis inconformidades identificadas.

Em síntese, o Quadro 26 destaca trechos de discursos diretos dos entrevistados. As falas foram organizadas conforme as ideias-chave das contribuições observadas pelos sujeitos da pesquisa que responderam ao questionário e analisadas no item 4.2.3.

Quadro 26 – Trechos das entrevistas – Contribuições do programa de integridade

Contribuição do programa	Trechos de falas dos entrevistados
Organização da governança	E4: “O programa acaba sendo um catalisador da operação desses órgãos, dessas estruturas da governança. O programa ajuda a organizar a atuação dessa nossa governança.”
Suporte a uma estrutura de conformidade corporativa	E1: “Ele dá os instrumentos, ele dá as ferramentas necessárias para que, tanto no modelo de gestão da instituição, naquilo que a gente entende nessa visão da governança, como estabelecer com que essa governança se dê dentro das linhas estabelecidas no programa de integridade.”
Padronização e aprimoramento de processos	E3: “[...] ou seja, isso tem nos levado à melhoria de processos, à integração de processos e, também, a medidas que nos deem segurança em todas as nossas decisões.”
Compreensão da conformidade e da integridade nos processos internos	E3: “O processo de integridade vai refinando todo esse processo de governança, de forma a deixá-lo, eu diria, mais profissionalizado, deixando de ser aquele processo informal, subjetivo, pessoal para processos mais bem estruturados, os processos da governança.”
Atuação preventiva	E3: “O programa de integridade ajuda a governança a conter uma compreensão maior da organização em todos os seus processos de risco.”
Fortalecimento da cultura ética	E3: “O processo de integridade vai me recomendando atitudes, posturas, modos operacionais.”
Internalização e adoção rotineira de práticas e condutas	E1: “Ele nos auxilia principalmente para iniciar um processo de sensibilização da organização, para a necessidade de maior compartilhamento de informações, gerando maior certeza da integridade de dados, da integridade das pessoas perante suas atividades e funções, e o compartilhamento de informação, tornando mais democrático o processo de gestão da instituição.”
Segurança institucional	E3: “[...] ou seja, isso tem nos levado à melhoria de processos, à integração de processos e, também, a medidas que nos deem segurança em todas as nossas decisões.”
Tomada de decisões mais responsáveis	E1: “O programa de integridade traz um fator importante, que é a disseminação de informação, e o acesso à informação, o compartilhamento, também, de responsabilidades.”
Obtenção de resultados sustentáveis perante os clientes	<p>E1: “O programa trouxe uma disseminação de informação capaz de dar ao cliente um relacionamento com a informação do dia a dia da instituição muito simples e fácil. Criou-se canais de relacionamento com o cliente e com os colaboradores. As pessoas, hoje, podem se comunicar com os diversos estágios de acompanhamento da integridade da instituição.”</p> <p>E4: “Em última análise, a integridade é fundamental para a sustentabilidade de uma organização, no nosso caso, do Sebrae/CE.”</p>
Fortalecimento da imagem do Sebrae/CE	<p>E1: “No primeiro deles, na credibilidade. A instituição que tem um programa de integridade e que o implementa de forma democrática, participativa, desenvolvendo e envolvendo os líderes, tem uma credibilidade perante a sociedade. Esse fator, um programa de integridade, nos dá e nos reforça, cada vez mais, a estabelecer para a instituição um processo de relacionamento com o público em geral, que traz essa credibilidade, esse reforço no nosso papel enquanto instituição íntegra, que cumpre seu papel perante a sociedade, mas que também cumpre seu papel no zelo dos recursos e daquilo que é estabelecido pela lei e pela sociedade.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

É importante destacar que as manifestações dos entrevistados convergem com as contribuições identificadas pelos respondentes dos questionários, evidenciando um

alinhamento significativo entre os distintos grupos de agentes de governança quanto à relevância da implementação das ações do programa de integridade para o aprimoramento da governança no Sebrae/CE.

A próxima subseção apresenta breves considerações sobre a adoção da observação participante na etapa de análise de dados dos resultados obtidos no estudo.

4.4 Observação participante

No âmbito da etapa de análise dos resultados, a observação participante favoreceu, por meio da interação direta com os processos e atores, identificar a articulação e execução das práticas formais e informais no cotidiano organizacional, possibilitando ampliar o panorama sobre a compreensão da integridade e a governança no contexto organizacional do Sebrae/CE.

A partir dessa imersão, ficaram evidentes as potencialidades que podem ser continuamente fortalecidas, tais como a existência de instrumentos normativos, o conhecimento do programa de integridade, a valorização das instâncias de governança, o engajamento das lideranças e o seu alinhamento à manutenção de uma cultura de ética e integridade.

Os resultados obtidos não se limitaram à análise descritiva realizada. A observação participante ampliou a capacidade de aplicação da pesquisa, quando sugestões decorrentes dos achados e da experiência profissional da autora poderão se converter em medidas efetivas de aprimoramento institucional.

Assim, o estudo abriu espaço para sugestão de medidas objetivas, dentre as quais destacam-se: a criação de uma estrutura (núcleo de uma unidade ou uma unidade específica) no organograma da instituição que apresente expressamente o termo “governança” em sua nomenclatura e centralize a gestão e execução de processos e interações diversas ligadas ao sistema de governança; a designação formal de um profissional do Sebrae/CE para a função de secretário de governança (*Governance Officer*), responsável por promover e favorecer a manutenção de boas práticas de governança na organização; a elaboração de um Manual de Governança do Sebrae/CE, sendo um documento de referência para a gestão e a operação da organização.

A autora apresentará as sugestões identificadas à Diretoria Executiva do Sebrae/CE, como entrega resultante do estudo realizado na organização, e proporá versão de elaboração própria do manual mencionado.

A seção a seguir apresenta as considerações finais sobre o trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE sob a ótica dos mecanismos de governança dispostos pelo TCU (TCU, 2020).

Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar o nível de conhecimento e interação dos agentes de governança em relação ao programa de integridade do Sebrae/CE; cotejar aspectos do programa de integridade com os mecanismos de governança do TCU (“liderança”, “estratégia” e “controle”) no contexto do Sebrae/CE; e obter a percepção dos agentes de governança acerca da contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE.

Para atendimento ao primeiro objetivo específico, foram analisadas as respostas ao bloco “A” do questionário e da entrevista. As informações obtidas na pesquisa documental, confrontadas com o RBGO (2020), e as respostas ao bloco “B” do questionário e da entrevista foram insumos para as inferências relacionadas ao segundo objetivo específico. Quanto ao terceiro objetivo específico e, igualmente, ao objetivo geral, analisaram-se as respostas ao bloco “C” do questionário e da entrevista.

A diversidade de procedimentos de coleta de dados adotados na pesquisa, que caracteriza a triangulação metodológica, favoreceu a execução do estudo em profundidade.

Os resultados apontam que os agentes de governança conhecem o programa de integridade do Sebrae/CE e identificam ações e medidas institucionais relacionadas ao programa em sua prática institucional contínua. No contexto organizacional, diversos aspectos do programa foram destacados em associação à execução de práticas que concretizam os mecanismos de governança propostos pelo TCU.

Os agentes de governança pesquisados identificaram contribuições do programa de integridade no que se refere à organização da governança, ao suporte a uma estrutura de conformidade corporativa, à padronização e aprimoramento de processos, ao fortalecimento de uma cultura ética, à segurança e responsabilidade institucional, ao estímulo à atuação preventiva, à obtenção de resultados sustentáveis perante os clientes e ao fortalecimento da imagem do Sebrae/CE.

Respondentes do questionário manifestaram a importância do compartilhamento da responsabilidade de execução do programa entre as unidades, promovendo a integração e a proximidade das ações entre os colaboradores. Outro aspecto mencionado foi o papel da média

gestão para a efetiva implementação do programa de integridade no sentido de estimular o engajamento das equipes.

Também foi enfatizado que deve ser dada mais atenção à aplicação de encaminhamentos da execução do programa de integridade a processos-chave diretamente relacionados aos clientes do Sebrae/CE.

Foi sugerida a elaboração de um manual de procedimentos referentes a cada pilar do programa, o que facilitaria aos colaboradores a compreensão e a execução das ações, principalmente com relação à periodicidade de algumas atividades.

Como resposta à questão de pesquisa, constata-se que a execução do programa de integridade contribui para a sistematização das práticas dos mecanismos de governança e para o fortalecimento de uma governança pública organizacional eficaz, ética e orientada para resultados no Sebrae/CE.

O programa de integridade é uma iniciativa transversal e possui papel importante para promover uma cultura organizacional íntegra, responsável e sustentável. Para que isto aconteça, como registrou um participante da pesquisa, “o programa deve estar no nosso ‘DNA’”.

Esta pesquisa apresentou reflexões sobre integridade e governança e ratificou a contribuição de programas de integridade como instrumentos de refinamento da governança estratégica, executiva e operacional, demonstrando-a em termos práticos e no contexto organizacional, podendo servir de referência para outras unidades do Sistema Sebrae e para outras entidades que busquem estimular a execução do programa com foco no fortalecimento da governança organizacional.

Como fator limitante, destaca-se a dificuldade de obtenção das respostas de uma parcela dos respondentes, cuja disponibilidade para participar da pesquisa mostrou-se restrita em razão de suas atividades no Sebrae/CE estarem vinculadas à esporádica representação institucional de outras entidades. Acrescente-se que o fato de o presente trabalho ser um estudo de caso não permite extrapolar as conclusões para outras unidades e contextos no âmbito do Sebrae.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos entre diferentes unidades do Sistema Sebrae ou entre unidades do Sistema S, que permitam aprofundar os conhecimentos sobre a prática da integridade nessa categoria organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J.; CORREIA-NETO, J. S.; SILVA, R. B. Programas de integridade pública: um mapeamento sistemático das diretrizes, indicadores e contribuições para implementação. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 7, p. 1-27, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.7-071>. Acesso em: 20 jun. 2025.

ALENCAR, M. R. X.; CHAGAS, M. J. R. Análise do grau de governança pública dos municípios do Cariri cearense. **Revista Controle**, v. 22, n. 2, p. 263-296, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v22i2.938>. Acesso em: 20 jun. 2025.

AMÂNCIO, D. L. P.; FARIA, E. R.; BISCAIA, R. O. B. M. Integridade pública: (de)limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, n.8, p.90-95, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.90895>. Acesso em: 10 maio 2025.

AMORIM, D. A.; OLIVEIRA, N. B. M. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade (RAGC)**, v. 10, n. 43, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/issue/view/173>. Acesso em: 20 jun. 2025.

ANDRETTA, D. **Valorizando a diversidade: desenvolvimento da liderança inclusiva e impacto sobre o engajamento no trabalho**. São Paulo. 2024. 105 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/7a60e946-c26d-4b92-81d6-a5e43b86b117/full>. Acesso em: 31 ago. 2025.

AQUINO, C. V. M. G.; SILVA, C. R. M.; VASCONCELOS, L. R. S.; CASTELO, J. L. Governança pública dos municípios brasileiros. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 37, n. 110, p. 203-220, 2021. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/6542. Acesso em: 20 jun. 2025.

ARAÚJO, A. R.; OLIVEIRA, R. C; SILVA, J.D.; COSTA, W. P. L. B. Um estudo bibliométrico sobre governança corporativa: destacando seus casos práticos e interfaces. **Revista Foco**, v. 16, n. 2, p. 1-27, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n2-182>. Acesso em: 9 maio 2025.

BANDEIRA, G. N. C. S. M.; GARBACCIO, G. L.; BARBOSA, D. M. P. S. Programa de integridade: inconsistências e potencialidades da exigência de um programa de integridade nas contratações públicas a partir da nova lei de licitações e contratos administrativos. **Revista Jurídica**, v. 1, n. 77, p. 210-231, 2024. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/6774/pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, R. T. de S. VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, p. 442-436, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>. Acesso em: 10 maio 2025.

BERGAMINI, J. C. L.; SOUZA, J. A. Governança no ambiente público: análise dos reflexos na administração pública. **Inclusão Social**, v. 15, n. 2, p. 15-25, jul-dez, 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/5888>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BERGUE, S. T. Ética, Códigos de Conduta e Integridade na administração pública brasileira. **APGS - Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 4, out-dez, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i4.13459>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BEZERRA, S. V.; NUNES, P. R. C.; RODRIGUES, R. C. Implantação das práticas de integridade e *compliance*: possibilidades e desafios no transporte urbano público em Fortaleza-CE. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v.75, n. 3, p. 536-556, 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10432/7026>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BLBAS, H. T. A. Descriptive Statistics. In: KUMAR, B. S. (ed.). **Recent Advances in Biostatistics**. [S.l:s.n], 2024. p.33-37. Disponível em: <https://doi.org/10.5772/intechopen.1000344>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BOFF, S. O.; LEAL, D. J. Contratação pública: o programa de integridade como requisito no Estado do Rio Grande Do Sul. **Revista do Direito Público**, v. 18, n. 2, p. 101-118, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1980-511X.2023v18n2p101>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRANDÃO, I de F. Governança Corporativa e Valor das Empresas Brasileiras de Capital Aberto: uma Análise do Informe de Governança. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 19, n. 2, mai-ago, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v19i2.57723. Acesso em: 20 jun. 2025.

BRASIL. [Constituição Federal (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 5 maio 2025.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília/DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 08 dez. 2024.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de integridade**- diretrizes para empresas privadas. Brasília/DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2024.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Portaria Nº 784, de 28 de abril de 2016. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública da Controladoria-Geral da União (CGU), para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 28 abr. 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33996>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Portaria Nº 1. 827, de 23 de agosto de 2017. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip do Ministério da Transparência e

Controladoria-Geral da União, para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Traz o Termo de Adesão ao Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 ago. 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/45185>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Portaria Nº 1. 089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 25 abr. 2018. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/xmlui/handle/1/45187?show=full>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Portaria Nº 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU 1.089, de 25 de abril de 2018, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 4 jan.2019. Brasília, 4/1/2019. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45186/3/Portaria_CGU_57_2019.pdf. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de integridade**: diretrizes para empresas privadas. Brasília/DF: CGU, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas>. Acesso em: 09 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990. Desvincula da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), transformando-o em serviço social autônomo. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 9 out.1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d99570.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 nov.2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 4.410, de 7 de outubro de 2002. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1o, inciso "c". **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 7 out.2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4410.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 5.015, de 12 de março de 2004. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 mar.2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5015.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 31 jan.2006. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010. Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 4 jun.2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7203.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 mar.2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 22 nov.2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 jul.2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 maio 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11529.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 12.304, de 9 de dezembro de 2024. Regulamenta o art. 25, § 4º, o art. 60, *caput*, inciso IV, e o art. 163, parágrafo único, da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 9 dez.2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12304.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 abr.1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8029cons.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2 jun.1992. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e

dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 jun.1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994. Transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em Autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 jun.1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8884.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 3 mar.1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9613.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 4 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/Lcp101.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 nov.2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 nov.2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12529.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012. Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 jul.2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de

setembro de 2001. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 maio 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 1 ago.2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jun.2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 25 jun.2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13848.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 1 abr.2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 jun.2016. seção 1, p.14. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa nº 187, de 9 de setembro de 2020. Divulga a relação das unidades prestadoras de contas (UPC), na forma do disposto no art. 9º, §§ 1º e 2º, da Instrução Normativa-TCU 84, de 22 de abril de 2020, estabelece os elementos de conteúdo do relatório de gestão e define os prazos de atualização das informações que integram a prestação de contas da administração pública federal, nos termos do art. 5º, § 1º e art. 6º; art. 8º, inciso III e § 3º; e art. 9º, § 3º da Instrução Normativa-TCU 84, de 22 de abril de 2020. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 9 set.2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia/2020/dn-187-2020.pdf>. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília/DF: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 08 dez. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Mecanismos de governança do TCU**. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu/mecanismos-de-governanca.htm>. Acesso em: 08 dez. 2024.

BRUNNER, T.; SOUZA, F. C. L.; SANTOS, R. A.; PANTOJA, M. J. Implementação de programas de integridade na administração pública: uma revisão sistemática de literatura. **Revista da CGU**, v. 16, n. 30, jul-dez, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v16i30.746>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CARDOSO, H. B.; LOIÁCONO NETO, V.; FERRARI, F. J. A lei anticorrupção e seus principais aspectos: o procedimento administrativo de responsabilização, o programa de integridade e o acordo de leniência. **Revista de Direito e Análise da Corrupção**, v. 6, n. 76, p. 1-22, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.37497/CorruptionReview.6.2024.76>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CASTELO, S. L.; CASTELO, A. D. M. A governança do Tribunal de Contas do Estado do Ceará à luz do referencial básico do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle**, v. 21, n. 1, p. 174-209, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v21i1.797>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CASTRO, A. M. D. A.; KATO, F. B. G.; PONTES, L. B.; COSTA, C. C. da. O modelo de Governança corporativa e as fundações privadas na educação superior pública federal: novas regulações entre o público e o privado. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 40, n. 1, p. 140-155, 2024. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/140155/93776>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CASTRO, M. C. C. S.; BARBOSA NETO, J. E.; CUNHA, J. V. A. da. Governança Pública: uma Revisão Sistemática de sua Aplicação a Entes Públícos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 25, n. 2, p. 215-235, mai-ago, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51341/cgg.v25i2.2695>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CAVALCANTE, A. F.; OLIVEIRA, V. J. de. Transformação digital e tecnologia: modernizando estados e municípios para uma nova governança pública. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 18, n. 2, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55908/RGCV18N2-002>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CIRINO, A. L.; TAVARES, B.; PEREIRA, B. A. D.; SILVA, F. C. da. Estrutura e mecanismos da governança em rede na implementação de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, e89644, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.89644>. Acesso em: 20 jun. 2025.

COELHO, B. de M.; AQUINO, V. de A.; PINTO, A. C.; CEOLIN, A. C. Governança no setor público: um estudo sobre as atividades da Câmara Municipal de Dormentes/PE. **ID online. Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 889-907, maio, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/ideonline.v16i60.3466>. Acesso em: 20 jun. 2025.

COPELLO, F. **Cultura organizacional como elemento facilitador do programa de compliance**. Rio de Janeiro. 2023. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.62467>. Acesso em: 8 dez. 2024.

COSTA JÚNIOR, J. F. da.; CABRAL, E. L. dos S.; SOUZA, R. C. de; BEZERRA, D. de M. C.; SILVA, P. T. de F e. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 1, p. 360-376, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-021>. Acesso em: 16 ago. 2025.

CRESSWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, p. 297–334, 1951. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF02310555>. Acesso em: 10 ago. 2025.

DELGADO, J. de S.; HALIK, A. R. Análise da contribuição de Fayol e Weber para a gestão organizacional da administração pública. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 8, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.8-436>. Acesso em: 16 ago. 2025.

EBERSPACHER, A. M. G. Locomotivas do empreendedorismo estão impulsionando o crescimento no país. **Diário do Comércio**, 1º de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/opiniao/artigo/locomotivas-do-empreendedorismo-impulsionando-pais/>. Acesso em: 19 maio 2025.

FARIA, R. P. B.; NOVELLI, J. G. N.; COSTA FILHO, B. A. Gestão na Marinha do Brasil: um estudo da governança na força naval. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 25, n. 1, p. 123-141, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.51341/1984-3925_2022v25n1a7. Acesso em: 20 jun. 2025.

FERREIRA, S. A análise de conteúdo: um método para a análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 11, n. 26, p. 202-224, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.33361/RPQ.2023.v.11.n.26.502>. Acesso em: 19 maio 2025.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Revisão da implementação da estrutura de 2018 para o envolvimento aprimorado do Fundo na governança**. [S.l:s.n], 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5089/9798400238017.007>. Acesso em: 29 jun. 2025.

FREITAS, V. A. de; SILVA, F. E. R. da. Administração pública e governança: uma discussão teórica. **Revista Controle**, v. 20, n. 1, p. 354-379, jan-jun, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v20i1.751>. Acesso em: 1 jun. 2025.

GARBACCIO, G. L.; VADELL, L. M. B.; GAHYVA, R. A. C. R. Programa de compliance como instrumento jurídico na consecução de vantagem competitiva para as organizações privadas. **Revista Pensar**, v. 29, n. 3, p. 1 – 11, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2317-2150.2024.13774>. Acesso em: 1 dez. 2024.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035>. Acesso em: 20 jun. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*. p.137. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 17 maio 2025.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. p.1. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 08 dez. 2024.

GOMES, S. D.; CARNEIRO, J. V. C.; BENVINDO, J. dos S. Impactos da responsabilidade social na governança corporativa: um estudo de caso em uma empresa listada na B3. **Revista Latino-americana de ambiente construído & sustentabilidade**, v. 5, n. 23, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.17271/9phz5n56>. Acesso em 1 jun. 2025.

HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. R.; TRENTINI, C. M. **Psicometria**. Porto Alegre: ArtMed, 2015. E-book. p.84. ISBN 9788582712368. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582712368/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6.ed. São Paulo/SP: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 08 dez. 2024.

KIELING, S. F.; TEZZA, R.; CANCELLIER, E. L. P. de L. Governança no Setor Público: mensuração a partir de escalas. **Revista Administração Pública & Gestão Social**, v. 16, n. 4, out-dez, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v16i4.16042>. Acesso em: 1 jun. de 2025.

KINZLER, E. C. de S.; MELLO, G. R. de. Influência do controle interno na efetividade da governança pública nos municípios paranaenses. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 22, p. 1-18, e3389, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-7662202333891>. Acesso em: 7 jun. 2025.

KUNIYOSHI, M. S.; CARRILLO, A. Governança corporativa: um estudo sobre o apoio da alta administração ao programa de integridade, em consonância com a lei nº 12.846/2013 na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 36, n. 1, p. 90 – 110, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/issue/view/2688>. Acesso em: 1 dez. 2024.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LEITE, C. de S.; LIMA, O. P. de; MADURO, M. R.; ARAÚJO, P. C. D. de; CORREIA FILHO, W. L.; CABRAL, F. R. Risk Management In Project Management At The Leônidas & Maria Deane-Fiocruz Amazônia Institute: Focus On Risk Identification And Analysis.

IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), v. 26, n. 11, p. 35-46, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.9790/487X-2611023546>. Acesso em: 1 jun. 2025.

LIMA, A. A.; RIBEIRO, T. de L. S. Mapeamento do surgimento da temática corrupção na área de governança corporativa: uma revisão bibliométrica da literatura. **Journal of Sustainable Institutional Management**, v. 11, n. 00, p. 1-17, e0143, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v11i00.143>. Acesso em: 7 jun. 2025.

LUENGO, C. A. G.; VIEIRA, S. F. A.; NUNES, A. L. P.; SUGUIHIRO, V. L. T. O compliance como instrumento de monitoramento e controle da administração pública. **Iberoamerican Journal of Corporate Governance**, v. 9, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v9i.108>. Acesso em: 4 jun. 2025.

MACHADO, M. C. R.; SANTOS, R. C. dos; RAUPP, F. M. Combate à corrupção: uma articulação teórica dos temas responsabilidade social, governança corporativa e teoria da agência. **Journal of Sustainable Institutional Management**, v. 11, n. 8, p. 01-49, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v11i00.149>. Acesso em: 20 jun. 2025.

MADEIRA, F. N.; ANDRADE, M. M. de. A política de governança das contratações públicas sob a perspectiva da Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Revista **Observatório de la Economia Latinoamericana**, v.22, n.7, p. 01-21, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv22n7-031>. Acesso em: 1 jun. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 18 maio 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026559/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

MARQUES, C. C. M. **Programa de integridade e compliance como direito fundamental à boa administração pública**. Londrina: Thoth, 2024. Disponível em: https://www.academia.edu/117993790/programa_de_integridade_e_compliance_como_direito_fundamental_%c3%80_boa_administra%c3%87%c3%83o_p%c3%9ablica. Acesso em: 8 dez. 2024.

MARVÃO, D. R. D.; BECKER, F. M. S.; FEROLA, B. G.; RODRIGUES, J. A.; AMORIM, R. M. Governança e os programas de integridade: um olhar sobre os desafios regionais das prefeituras brasileiras. **Journal of Sustainable Institutional Management**, v. 11, n. 00, p. e0152, 2024. Disponível em: <https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/view/152>. Acesso em: 20 jun. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 8, p. 56419-56441, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032>. Acesso em: 17 maio 2025.

MATOS, M. A.; SANTIAGO FILHO, L. E. C. O sistema de compliance - visões da OCDE e do Brasil. **Revista Políticas Públicas e Cidades (PPC)**, v. 13, n. 2, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v13n2-393-2024>. Acesso em: 20 jun. 2025.

MEFFE, C.; MARCHISOTTI, G. G.; FARIAS FILHO, J. R. de. Boas práticas de governança pública e corporativa: fomento de uma governança nacional brasileira. **Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 21, n. 1, p. 1-27, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2023.250446>. Acesso em: 1 jun. 2025.

MENDES, R. C.; SANTOS, O. M. dos; OHAYON, P. Conselhos de Administração: ensaio comparativo sobre as perspectivas da Teoria da Agência e Teoria do Stewardship. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 14, p. 1-16, jan-dez, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.v14.1879>. Acesso em: 1 jun. 2025.

MENEZES, U. S.; MENDONÇA, C. M. C.; CARVALHO, K. M. Proposta de um Programa de Integridade Adaptado ao Contexto dos Municípios do CISAN. **Global Journal of Human-Social Science: Interdisciplinary**, v. 24, n. 6, p. 202-224, 2024. Disponível em: https://globaljournals.org/GJHSS_Volume24/6-Proposal-for-an-Integrity.pdf. Acesso em: 20 jun. 2025.

MICHAELIS. **Governar**. Dicionário Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa. [S.l:s.n], 2010. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/governar/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MICHAELIS. **Governança**. Dicionário Michaelis: Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. [S.l:s.n], 2010. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/governança/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MIOT, H. A. Análise de correlação em estudos clínicos e experimentais. **Jornal Vascular Brasileiro**, v. 17, n. 4, p. 275-279, out-dez, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1677-5449.174118>. Acesso em 17 ago. 2025.

MIOTTO, M. V. J.; COSTA, L. F. F.; PIRES, A. Governança e controle das contratações públicas: perspectivas e desafios da implementação da segregação de funções nas licitações. **Revista Conpedi Law Review**, v. 10, n. 1, p. 73-87, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.26668/2448-3931_conpedilawreview/2024.v10i1.10705. Acesso em: 20 jun. 2025.

NEPOMUCENO, F. S. S.; LIMA, A. O.; MACHADO, M. V. V.; SOUSA, A. M. R. Governança institucional nos tribunais de contas: análise do sistema de governança do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **Revista de Governança Corporativa (RGC)**, v. 10, n. 1, p. 202-224, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v10igc.132>. Acesso em: 20 jun. 2025.

NUNES, C. F. O.; RIGO, J. A.; HOTT JUNIOR, J. L. FREIRE, P. de S. Governança pública: definições e estrutura conceitual na literatura. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 4, p. 1-29, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.4-214>. Acesso em: 1 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – (OCDE). **Manual de Integridade Pública da OCDE**. [S.l]: OCDE, 2022. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2020/05/oecd-publicintegrity-handbook_598692a5/db62f5a7-pt.pdf. Acesso em: 9 maio 2025.

OLIVEIRA, E. F. S.; FONTGALLAND, I. L. A estrutura analítico-bibliométrica da produção internacional de compliance e programas de integridade. **Revistas Cadernos Pedagógicos**, v. 21, n. 8, p. 1-30, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n8-092>. Acesso em: 20 jun. 2025.

OLIVEIRA, F. B.; FONTES FILHO, J. R. Mudanças nas configurações de governança corporativa e relações de agência: uma análise longitudinal em empresa de capital fechado. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, p. 510-523, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200107>. Acesso em: 5 jun. 2025.

OLIVEIRA JÚNIOR, T. M.; RODRIGUES, K. F.; SILVA, S. de A. M. e; BERGUE, S. T. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, e92312, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.92312>. Acesso em: 1 jun. 2025.

PEREGO, F. L. ARANA, A. R. A.; SANTOS, S. S.; ULIANA, M. R. Governança pública: uma nova relação entre o estado e a sociedade. **Revista Colloquium Socialis**, v.6, p. 33-49 jan-dez 2022. Disponível em: <https://journal.unoeste.br/index.php/cs/article/view/4532/3486>. Acesso em: 1 jun. 2025.

PEREIRA, A. B.; PEREZ FILHO, A. M.; BARBOZA, R. A. B. O *compliance* e a nova gestão pública como uma tentativa de prevenção e combate à corrupção. **Revista Brasileira Multidisciplinar - ReBraM**, v. 24, n. 3, p. 137-154, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2021.v24i3.1277>. Acesso em: 1 jun. 2025.

PERIN, L. T.; TREVIZAN, L. E.; COSTA, C. M. Governança corporativa: mecanismos de controle e ciclo de vida organizacional. **Revista Delos**, v. 18, n. 63, p. 1-24, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/rdelosv18.n63-068>. Acesso em: 1 jun. 2025.

PIERONI, M. A. R.; VEIGA, C. E. L.; ALVES, D.; MARQUES, G. dos S.; MENDONÇA, F. L. L. de; SERRANO, A. M. Governança pública: a influência da governança corporativa no fortalecimento da gestão estratégica da AGU. **Gesec - Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 8, p. 1-20, 2024. Disponível em: <http://doi.org/10.7769/gesec.v15i8.4041>. Acesso em: 1 jun. 2025.

PIRES, W. J.; CANEPPELE, N. R.; CUNHA, G. R. Práticas de governança corporativa sob a ótica dos mecanismos elencados pelo Tribunal de Contas da União. **Revista Reuna**, v. 28, n. 3, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1479>. Acesso em: 9 maio 2025.

POLETTINI, M. R. N. F. *Compliance* na administração pública. **Revista JurisFIB**, v. 12, n. 1, p. 202-224, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.59237/jurisfib.v12i12>. Acesso em: 20 jun. 2025.

PRADO, Roberta N. **Governança corporativa**. v.III. São Paulo/SP: Saraiva, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625129/>. Acesso em: 16 dez. 2024.

QUEIROZ, D. H.; OLIVEIRA, F. A. C. de; ALCOFORADO, J. A. C.; CORREA, D. M. M. C.; PINHO, R. C. de S. Boas práticas de governança pública e resultados das eleições para governador do Ceará de 2006 a 2018. **Revista Controle**, v. 23, n. 1, p. 317-353, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v23i1.970>. Acesso em: 1 jun. 2025.

RAMOS, B. A.; BERMUDEZ, M. C.; HEDLER, H. C. Estudos sobre compliance e integridade: uma análise bibliométrica. **Revista Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação**, v.8, n. 5, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/rgcti.v5i1.13254>. Acesso em: 8 dez. 2024.

RAMOS, L. C. M.; NORONHA, A. R. B.; BATISTA, K. R. M.; SANTOS, J. S. Análise da percepção de práticas de controle de governança organizacional no IBGE Pará. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 6, p. 6341-6362, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.56083/RCV3N6-087>. Acesso em: 1 maio 2025.

RAMOS, M. O.; MAGALHÃES, R.; BEZERRA, D. A.; ARGUELLO, L. R.; FREITAS, D. S. de; MORAES FILHO, J. R. S.; LIMA, O. do S. F. C. A influência da governança corporativa no desempenho financeiro: um estudo de empresas de capital aberto. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, v. 27, n. 1, p. 38-48, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.9790/487X-2701013848>. Acesso em: 1 jun. 2025.

RASCHENDORFER, E. V.; FIGUEIRA, A. R.; FURTADO, L. Elementos que Impactam a Construção de um Modelo de Governança Pública no Brasil: O Caso da Marinha do Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 20, n. 1, p. 76-98, 2023. Disponível em: <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/issue/view/93>. Acesso em: 1 jun. 2025.

REZENDE, T. A. Desafios dos programas de compliance nas empresas públicas. **Revista da Faculdade de Direito de Uberlândia**, v. 49, n. 1, p. 643-663, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14393/RFADIR-v49n1a2021-46986>. Acesso em: 10 maio 2025.

RIBEIRO, J. M. Mecanismos de governança, instituições societárias e burocracia estatal: reflexões sobre instituições societárias e porosidade governamental. **Saúde em Debate**, v. 46, n. 4, p. 66-80, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042022E405>. Acesso em: 7 jun. 2025.

RIBEIRO, D. **Integridade**. DICIO, Dicionário *online* de português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/integridade/>. Acesso em: 17 maio 2025.

RODRIGUES, R. C.; SAMPAIO, T. S. Estudo sobre governança corporativa na área de administração pública do EnANPAD. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI**, ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/bc5fcb0018ceca5ba559dc512740091b.pdf> . Acesso em: 2 ago. 2025.

RODRIGUES, T. A.; WICKBOLDT, L. A.; CARVALHO, E. S. Adesão ao Programa de Integridade pelas Companhias Brasileiras do Ibovespa. **Revista de Administração**,

Contabilidade e Sustentabilidade, v. 12, n. 4, p. 182-198, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18696/reunir.v12i4.1084>. Acesso em: 2 ago. 2025.

RODRIGUES DA SILVA, M.; VICENTIN, I. C. Mapeamento sistemático da produção científica recente em governança pública. **APGS - Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 3, jul-set, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v16i3.16813>. Acesso em: 7 jun. 2025.

ROMERO, J. R. C.; MONTOYA, M. R.; MEDINA, M. S.; ZEPEDA, G. C.; INTRIAGO, V. R. C. Análisis comparativo de los coeficientes alfa de Cronbach, omega de McDonald y alfa ordinal en la validación de cuestionarios. **Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica**, v. 4, n. 4, p. 2738–2755, out-dez, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i4.836>. Acesso em: 9 ago. 2025.

RYNDACK, J. M; OLIVEIRA, L. J. de. Governança corporativa, *compliance* e a atuação do *chief compliance officer*: relação entre direito e sustentabilidade empresarial. **Economic Analysis of Law Review**, v. 14, n. 3, p. 50-86, set-dez, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/ealr.v14i3.13587>. Acesso em: 8 dez. 2024.

SALES, J. C. **Governança e efetividade das políticas públicas nos municípios brasileiros**. Curitiba. 2021. 172f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/trabalhoConclusaoWS?idpessoal=62316&idprograma=40001016050P0&anobase=2021&idtc=96>. Acesso em: 2 ago. 2025.

SANTOS, P. R. V; PEGHINI, C. C. Governança corporativa: uma visão a partir da implantação e implementação dos programas de integridade e seus reflexos institucionais. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE**, v. 8, n. 10, p. 128-147, out, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i10.7020>. Acesso em: 19 abr. 2025.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Conselho Deliberativo Estadual. **Resolução CDE Nº 010/2019, de 30 de maio de 2019**. Altera o Estatuto Social do Sebrae/CE. Fortaleza: Conselho Deliberativo Estadual, 2019.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Conselho Deliberativo Estadual. **Resolução CDE Nº 008/2024, de 21 de março de 2024**. Aprova o Regimento Interno do Comitê de *Compliance* do Sebrae/CE. Fortaleza: Conselho Deliberativo Estadual, 2024.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Conselho Deliberativo Estadual. **Resolução CDE Nº 012/2024, de 25 de julho de 2024**. Estabelece a composição da Comissão de Ética no Âmbito do CDE do Sebrae/CE. Fortaleza: Conselho Deliberativo Estadual, 2024.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Conselho Deliberativo Estadual. **Resolução CDE Nº 020/2024, de 25 de novembro de 2024**. Atualiza a composição do Comitê de *Compliance* do Sebrae/CE. Fortaleza: Conselho Deliberativo Estadual, 2024.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Conselho Deliberativo Estadual. **Resolução CDE Nº 022/2024, de 17 de dezembro de 2024.** Atualiza o Regimento Interno do Sebrae/CE por adequação da sua estrutura organizacional. Fortaleza: Conselho Deliberativo Estadual, 2024.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Conselho Deliberativo Estadual. **Resolução CDE Nº 8/2025, de 15 de maio de 2025.** Aprova o Relatório de Gestão 2024 do Sebrae/CE. Fortaleza: Conselho Deliberativo Estadual, 2025.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Conselho Deliberativo Estadual. **Resolução PRESI CDE Nº 12/2025, de 21 de agosto de 2025.** Atualiza a composição da Comissão de Ética no Âmbito do CDE do Sebrae/CE. Fortaleza: Conselho Deliberativo Estadual, 2025.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Diretoria Executiva. Portaria **Nº 004/2024, de 29 de janeiro de 2024.** Designa o ponto focal da transparência no Sebrae/CE. Fortaleza: Diretoria Executiva, 2024.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Diretoria Executiva. Portaria **Nº 11/2024, de 17 de dezembro de 2024.** Designa o Ouvidor do Sebrae/CE para o exercício de 2025. Fortaleza: Diretoria Executiva, 2024.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Diretoria Executiva. **Resolução Direx Nº 113/2024, de 26 de julho de 2024.** Atualiza a composição da Comissão de Ética do Sebrae/CE. Fortaleza: Diretoria Executiva, 2024.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ. Diretoria Executiva. **Resolução Direx Nº 81/2025, de 7 de maio de 2025.** Aprova a nova versão da IN 06 – CONVÊNIOS E PARCERIAS – 06/2025-19. Fortaleza: Diretoria Executiva, 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). **Como trabalhamos.** Brasília, DF: Sebrae, 2014. Disponível em:<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-trabalhamos,27e9d9e532d44410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 19 nov. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 379/2021, de 24 de junho de 2021.** Aprova alterações e consolida a Política de Transparência do Sistema Sebrae. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 381/2021, de 17 de agosto de 2021.** Altera os artigos 43 e 44 do Regulamento de Sindicância do Sistema Sebrae. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 387/2021, de 28 de outubro de 2021.** Dispõe sobre o manual do Programa de Integridade Corporativa – *Compliance* – do Sistema Sebrae. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 388/2021, de 28 de outubro de 2021.** Altera a Política de Controles Internos do Sistema Sebrae. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 432/2023, de 9 de outubro de 2023.** Código de Ética do Sistema Sebrae e Regimento Interno das Comissões de Ética do Sistema Sebrae. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 493/2024, de 27 de junho de 2024.** Dispõe sobre o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 499/2024, de 27 de junho de 2024.** Dispõe sobre a Política de Relacionamento com o Cliente do Sistema Sebrae. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 529/2024, de 31 de outubro de 2024.** Dispõe sobre a Política de Auditoria Interna do Sistema Sebrae. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 531/2024, de 31 de outubro de 2024.** Aprova a revisão do Regulamento de Convênios do Sistema Sebrae. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. **Resolução nº 546/2024, de 26 de novembro de 2024.** Revisão da Instrução Normativa Sebrae Nº 49 que estabelece os procedimentos de Ouvidoria para aplicação sistêmica. Brasília: Conselho Deliberativo Nacional, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). **Abertura de pequenos negócios no Brasil:** dezembro – 2024. Dezembro/2024. 1 infográfico. Brasília, DF: Sebrae, 2024a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). **Análise do Caged** – dezembro/2024. Brasília, DF: Sebrae, 2024b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Agência Sebrae de Notícias. **MPE respondem por 98% do saldo de empregos do Ceará nos dois primeiros meses do ano.** Sebrae/CE, 2025. Disponível em: <https://ce.agenciasebrae.com.br/dados/mpe-respondem-por-98-do-saldo-de-empregos-do-ceara-nos-dois-primeiros-meses-do-ano/>. Acesso em 09 maio 2025. Sebrae, 2025^a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- (SEBRAE). Agência Sebrae de Notícias. **Ceará registra a abertura de mais de 40 mil pequenos**

negócios no primeiro trimestre de 2025. Sebrae/CE, 2025. Disponível em: <https://ce.agenciasebrae.com.br/dados/ceara-registra-a-abertura-de-mais-de-40-mil-pequenos-negocios-no-primeiro-trimestre-de-2025/>. Acesso em 09 maio 2025. Sebrae, 2025b.

SILVA, H. J; RIBEIRO, J. S. 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, jul, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/65560/37748>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SILVA, T. da C.; MOTTA, F. M. *Accountability* na governança pública brasileira: diagnóstico do estado da arte do instituto e diálogos com o direito fundamental à boa administração. **Revista Direito UFMS**, v. 8, n. esp., p. 58-78, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21671/rdufms.v1i1.18874>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SIQUEIRA, L. C. **Gestão estratégica e governança organizacional**: o caso da Secretaria de Finanças de Fortaleza. Fortaleza. 2023. 135 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

SOARES JÚNIOR, E. do C.; FERREIRA, L. R.; MORAIS, K. M. N.; SILVA, J. U. B. da; NASCIMENTO, A. L.; OLIVEIRA, A. L. L. de. Os caminhos da Governança Pública. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 17, e04111739288, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i17.39288>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SOUZA, A. P. de; OLIVEIRA, O. V. de; ESTEVÃO, D. S.; OLIVEIRA, F. R. de F. Governança corporativa nas controladorias estaduais brasileiras: nível de adoção de boas práticas. **Gesec - Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, p. 3021-3041, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1775>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SOUZA, G. R.; MOTTA, M. C. C. Programas de integridade pública: combate à corrupção e fortalecimento da transparência. **RMGC – Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 7, n. 2, p. 55-73, jul-dez, 2022. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/3083/1934>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SOUZA, M. A. de. Práticas de governança pública: adoção por consórcios públicos intermunicipais de saúde em São Paulo. **Revista ABCustos**, v. 18, n. 3, p. 101-134, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47179/abcustos.v18i3.713>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SOUZA, R. S. de; BIZOTTO, B. L. S. Governança corporativa e gestão do conhecimento. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE**, v. 11, n. 1, p. 506-519, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i1.17778>. Acesso em: 1 jun. 2025.

TEIXEIRA, G. D.; SENA, L.; SILVA, S. de A. M e. Governança pública e democracia: o papel da Controladoria Geral da União na promoção da *accountability* social. **Tempo Social**, v. 36, n. 2, p. 171-202, mai-ago, 2024. Disponível em: <https://revistas.usp.br/ts/article/view/216403/206372>. Acesso em: 7 jun. 2025.

TIOSSI, F. M.; ARGENTINA, P. H. H. A importância do pilar da comunicação e do treinamento corporativo para a efetiva implementação da cultura do *compliance*. **UFAM Business Review – UFAMBR**, v. 5, n. 2, p. 112-134, jul-dez, 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/12448/8934>. Acesso em: 1 jun. 2025.

TISOTT, S. T.; RIBEIRO, S. P.; SANTOS, C. A.; MUNARETTO, L. Produção científica sobre compliance no Brasil: estudo bibliométrico na base Spell®. **RBC&G - Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 22, p. 92 – 111, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5965/2764747112222023092>. Acesso em: 17 nov. 2024.

VASCONCELOS, Y. L.; SILVA, D. S. R. da.; SANTOS, M. A. dos; AZEVÊDO, A. P. da S.; ALBUQUERQUE, T. S. R. de. *Compliance* trabalhista: uma análise acerca dos possíveis impactos nas organizações. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 10, e142111032416, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i10.32416>. Acesso em: 21 abr. 2025.

VASCONCELOS, Y. L.; SOARES, A. P. Gestão de conformidade (*compliance*): reflexões sobre o impacto na estrutura e desempenho da governança. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 15, e74111536872, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i15.36872>. Acesso em: 13 out. 2024.

VIEIRA, F. M.; PIRES, V. M.; FINATO, N. T. Governança corporativa das empresas estatais com o advento da Lei 13.303/2016: um estudo de caso. **ReGOR – Revista Gestão e Organizações**, v. 8, n. 4, p. 83-109, out-dez, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18265/2526-2289v8n4p83-109>. Acesso em: 1 jun. 2025.

VIOL, D. M. **Entre o texto e o contexto:** institucionalização dos programas de integridade no Brasil. 2019. 65 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.fjp.mg.gov.br/items/e250ba11-9f74-437e-8472-312321a87666>. Acesso em: 1 dez. 2024.

VIOL, D. M. O Farol da Integridade Pública: Um Estudo de Caso sobre o Programa de Integridade da CGU. **Revista da CGU**, v. 13, n. 23, p. 122-141, jan-jun, 2021. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/349/261. Acesso em: 7 jun. 2025.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. *E-book*. p. 22. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/>. Acesso em: 16 nov. 2024.

ZARONI, H. W. P.; MIRANDA, R. de C.; PINHO, A. F. de; MAUAD, L. G. A. Gestão pública, governança e sustentabilidade: uma análise bibliométrica da incorporação de práticas ESG ao setor público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 44., 2024, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: ABEPRO, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.14488/enegep2024_tn_st_419_2066_47790. Acesso em: 1 jun. 2025.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

Pesquisadora (Mestranda): Ana Mônica Sabino Adriano
 Orientadora: Prof.^a Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho

Pesquisa: A contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE

Prezado(a) respondente,

Este questionário faz parte da pesquisa acadêmica “A contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE”, realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará (UFC) e tem como objetivo analisar a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE sob a ótica dos mecanismos de governança dispostos pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

Asseguramos a confidencialidade e anonimato das respostas, e o uso dos resultados tão somente para fins de pesquisa. O tempo estimado de resposta deste questionário é de 15 minutos e a data limite para resposta é 10 de junho de 2025. Sua contribuição é valiosa para o sucesso deste estudo. Obrigada pela sua participação!

Termo de aceite

Declaro que fui informado(a) sobre a pesquisa acadêmica “A contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE”, realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará (UFC). Autorizo as pesquisadoras a utilizarem os dados coletados a partir das minhas respostas exclusivamente para os fins da pesquisa. Compreendo que meus dados serão armazenados de forma confidencial e que não serão divulgados a terceiros sem o meu consentimento expresso.

Bloco A: Perfil do respondente

Este bloco de perguntas tem como objetivo conhecer o perfil do respondente e seu conhecimento sobre elementos ligados à pesquisa no contexto da organização.

a.1) Há quanto tempo você atua no Sebrae/CE?

- Até 5 anos.
- Entre 5 e 10 anos.
- Entre 10 e 15 anos.
- Entre 15 e 20 anos.
- Mais de 20 anos.

a.2) Que posição relacionada ao Sebrae/CE você ocupa atualmente?

- Assessor.

- Conselheiro deliberativo.
- Conselheiro fiscal.
- Gerente.

a.3) Qual o seu nível de familiaridade com o conceito de “integridade pública organizacional”?

- Muito baixo.
- Baixo.
- Médio.
- Alto.
- Muito alto.

a.4) Qual o seu nível de familiaridade com o conceito de “governança pública organizacional”?

- Muito baixo.
- Baixo.
- Médio.
- Alto.
- Muito alto.

a.5) Você se identifica como um agente de governança do Sebrae/CE?

- Sim.
- Não.
- Não sei responder.

a.6) Qual o seu nível de conhecimento sobre o programa de integridade do Sebrae/CE?

- Muito baixo.
- Baixo.
- Médio.
- Alto.
- Muito alto.

a.7) Você identifica quais ações e/ou medidas estão diretamente relacionadas à execução do programa de integridade do Sebrae/CE? Exemplifique.

Bloco B: Contribuição do programa à aplicação dos mecanismos de governança

Este bloco contém afirmativas que visam identificar o grau de concordância do respondente sobre a contribuição do programa de integridade do Sebrae/CE para o desenvolvimento de práticas vinculadas aos mecanismos de governança consoante o disposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU):

Liderança: Existência de instâncias internas de governança, engloba os conselhos ou colegiados superiores e a alta administração da organização, cujo comprometimento é essencial para o sucesso no desenvolvimento e implementação dos valores, estratégias, políticas e processos necessários à boa governança e à melhoria dos resultados que são entregues à sociedade.

Estratégia: Direccionamento estratégico que possibilita à organização traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação, desdobrá-la em planos de ação e acompanhar sua

implementação. A estratégia deve ser monitorada, avaliada e atualizada de acordo com as mudanças nos ambientes interno e externo e o aprendizado organizacional.

Controle: Conjunto de práticas, para favorecer que a organização mantenha sua atuação conforme estabelecido em sua estratégia, relacionadas à garantia da transparência, da prestação de contas, da responsabilização, da avaliação das partes interessadas, com o especial papel da auditoria interna.

Mais informações estão disponíveis no Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas ([Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf](#)).

Para sinalizar a sua concordância, recomendamos que procure associar elementos do programa de integridade, identificados no contexto de sua atuação no Sebrae/CE, que você considera que contribui para cada prática avaliada.

Em cada item a seguir, conforme o grau de seu conhecimento do programa e de sua concordância, assinale uma das cinco opções disponíveis com base na escala:

- (0) Não sei responder.
- (1) Discordo totalmente.
- (2) Discordo parcialmente.
- (3) Não discordo, nem concordo.
- (4) Concordo parcialmente.
- (5) Concordo totalmente.

Mecanismo: Liderança						
Prática: Estabelecer o modelo de governança: As instâncias internas e as de apoio à governança são definidas; há fluxos eficazes de informações entre as partes interessadas; os processos de trabalho e atividades de avaliação, direcionamento e monitoramento da organização são definidos.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Prática: Promover a integridade: A liderança apoia o programa e políticas de integridade; a gestão da integridade é monitorada com base nos riscos e há mecanismos de controle para as ações da liderança.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Prática: Promover a capacidade da liderança: As competências são definidas e divulgadas; há diretrizes para o desenvolvimento de líderes e procedimentos para a sucessão; são definidos indicadores e metas para a avaliação de desempenho e diretrizes para o reconhecimento da liderança.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Mecanismo: Estratégia						
Prática: Gerir riscos: A estrutura da gestão de riscos está definida; o processo de gestão de riscos foi implantado; os riscos críticos para a organização são geridos.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Prática: Estabelecer a estratégia: O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido; a estratégia foi definida, explicitados os objetivos, metas e indicadores.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Prática: Promover a gestão estratégica: A alta administração estabeleceu os modelos de gestão dos processos finalísticos, de gestão de pessoas e de gestão de tecnologia da informação.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Prática: Monitorar o alcance dos resultados organizacionais: A execução da estratégia é monitorada; é avaliada a eficiência dos principais processos por meio dos quais a estratégia é implementada.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Prática: Monitorar o desempenho das funções de gestão: O desempenho das funções de gestão dos processos finalísticos, da gestão de pessoas e da gestão de tecnologia da informação é monitorado.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Mecanismo: Controle						
Prática: Promover a transparência: A transparência ativa e passiva é assegurada às partes interessadas; os dados são disponibilizados de forma aderente aos princípios de dados abertos, para facilitar o manuseio e a análise das informações.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Prática: Garantir a accountability: As contas são prestadas de acordo com a legislação						

vigente e demandas da sociedade; há canal para manifestações das partes interessadas; há instância designada e procedimentos para a apuração de desvios éticos, ilícitos e lesivos à organização.	0	1	2	3	4	5
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Prática: Avaliar a satisfação das partes interessadas: São identificados os requisitos a serem considerados para a prestação dos serviços; são realizadas pesquisas de satisfação dos usuários, com resultados amplamente divulgados e usados para promover melhorias na prestação dos serviços.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5
Prática: Assegurar a efetividade da auditoria interna: A liderança repassa à auditoria interna informações relevantes da organização, considerados nos planos de auditoria interna; a liderança acompanha as recomendações da auditoria interna; a liderança apoia o programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria interna.						
O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5

Bloco C: Contribuição do programa de integridade à governança pública organizacional do Sebrae/CE

Este bloco tem como objetivo identificar o grau de concordância do respondente sobre a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE.

Nos próximos dois itens, conforme o grau de seu conhecimento do programa e de sua concordância, assinale uma das cinco opções disponíveis com base na escala:

- (0) Não sei responder.
- (1) Discordo totalmente.
- (2) Discordo parcialmente.
- (3) Não discordo, nem concordo.
- (4) Concordo parcialmente.
- (5) Concordo totalmente.

Por último, com base em sua experiência e percepção, indique a contribuição do programa de integridade para o desempenho e consolidação da governança do Sebrae/CE.

Contribuição do Programa de Integridade para a Governança						
Sob a égide do Programa de Integridade Corporativa, as instâncias internas de governança e de apoio à governança têm atuado de forma que a governança corporativa organizacional tem se aprimorado no âmbito do Sebrae/CE entre os diversos agentes.	0	1	2	3	4	5
Estruturas de governança têm sido criadas ou fortalecidas a partir da implementação de ações do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae/CE.	0	1	2	3	4	5

c.1) Considerando sua experiência e percepção, qual a contribuição do programa de integridade para o desempenho e a consolidação da governança pública organizacional do Sebrae/CE?

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

Pesquisadora (Mestranda): Ana Mônica Sabino Adriano
 Orientadora: Prof.^a Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho

Pesquisa: A contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE.

Prezado(a) participante,

Este roteiro de entrevista faz parte da pesquisa acadêmica “A contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE”, realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará (UFC) e tem como objetivo analisar a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE sob a ótica dos mecanismos de governança dispostos pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

Sobre os mecanismos de governança dispostos pelo TCU, considere:

Liderança: Existência de instâncias internas de governança, engloba os conselhos ou colegiados superiores e a alta administração da organização, cujo comprometimento é essencial para o sucesso no desenvolvimento e implementação dos valores, estratégias, políticas e processos necessários à boa governança e à melhoria dos resultados que são entregues à sociedade.

Estratégia: Direcionamento estratégico que possibilita à organização traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação, desdobrá-la em planos de ação e acompanhar sua implementação. A estratégia deve ser monitorada, avaliada e atualizada de acordo com as mudanças nos ambientes interno e externo e o aprendizado organizacional.

Controle: Conjunto de práticas, para favorecer que a organização mantenha sua atuação conforme estabelecido em sua estratégia, relacionadas à garantia da transparência, da prestação de contas, da responsabilização, da avaliação das partes interessadas, com o especial papel da auditoria interna.

Mais informações estão disponíveis no Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas ([Referencial básico governança organizacional 3 edição.pdf](#)).

Identificação do entrevistado:

Tempo atuação no Sebrae/CE:

Função:

Bloco A: Programa de integridade

- ❖ Quando a organização adotou o programa de integridade?
- ❖ Quais os motivos para sua adoção?
- ❖ No organograma da organização, o programa de integridade está ligado a que instância administrativa?
- ❖ Como você descreveria o papel da liderança da organização na execução do programa de integridade?
- ❖ Quais os procedimentos adotados pela organização para implementação do programa de integridade?
- ❖ Quais as formas de monitoramento?
- ❖ Quais são as principais dificuldades enfrentadas desde a sua adoção até o momento?
- ❖ Quais as principais mudanças verificadas na organização após a adoção do programa de integridade?
- ❖ O que é feito para que o programa seja cada dia mais respeitado por todos os membros da organização?
- ❖ O programa já foi avaliado ou certificado pela própria organização ou por entidades externas?
- ❖ O programa já sofreu revisões?
- ❖ Quais são as próximas ações previstas pela organização relacionadas ao programa de integridade?

Bloco B: Mecanismos e práticas de governança

- ❖ Com que ações o programa de integridade do Sebrae/CE contribui para a execução das práticas do mecanismo de governança “liderança”?
- ❖ Com que ações o programa de integridade do Sebrae/CE contribui para a execução das práticas do mecanismo de governança “estratégia”?
- ❖ Com que ações o programa de integridade do Sebrae/CE contribui para a execução das práticas do mecanismo de governança “controle”?

Bloco C: Contribuição do programa de integridade à governança

- ❖ Você identifica situações em que as instâncias internas de governança (Diretoria, Conselhos, Grupo Gestor) atuam com base no programa de integridade visando melhorar o exercício da governança corporativa? Exemplifique.
- ❖ Você considera que o programa de integridade contribui para o desempenho da governança corporativa da organização? Explique.
- ❖ Você tem outras considerações acerca do programa de integridade e sua contribuição para a governança corporativa de forma a agregar mais informações a esta pesquisa?