

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

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE) 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).

Dada a relevância desta categoria empresarial para o desenvolvimento brasileiro, para 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).

Neste contexto, investiga-se se a execução do programa de integridade representa um avanço na estruturação e consolidação da governança organizacional do Sebrae/CE. 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).

Esta pesquisa adotou abordagem qualitativa, caracterizando-se como descritiva, documental e com a utilização da 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.

Do exposto, além da produção acadêmica sobre os temas estudados, este trabalho contribuirá para que a entidade aprofunde conhecimentos sobre e para a prática interna da integridade, bem como perceba possíveis ganhos para a governança corporativa e para os resultados obtidos pela organização, haja vista que a gestão de riscos de *compliance* permite o alcance dos objetivos e o crescimento da instituição (Brasil, 2024).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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).

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).

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., 2024).

Dentre os marcos legais brasileiros que guardam relação com a integridade, realça-se a Lei Federal nº 12.846/2013, a Lei Anticorrupção Empresarial, que 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.

Em 2018, a CGU regulamentou o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Segundo o Decreto, o programa de integridade deve ser estruturado sob os seguintes eixos: comprometimento e apoio da alta administração; existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade. Não existe modelo único para um programa de integridade, cabendo à organização identificar que formato é mais viável para a sua realidade.

A implementação de um programa de integridade não implica somente a adoção de medidas para evitar a ocorrência de irregularidades, não 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).

2.2 GOVERNANÇA

2.2.1 Governança corporativa

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

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.

São cinco os princípios da governança corporativa, a saber, integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade, aplicáveis em todo tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou estrutura de capital, consistindo em um alicerce para o desenvolvimento da boa governança (IBGC, 2023).

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).

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).

Após a adoção dos modelos patrimonialista, burocrático, de administração pública gerencial e governo empreendedor, surgiu a governança pública, 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 do novo modelo (Soares Júnior *et al.*, 2022; Raschendorfer; Figueira; Furtado, 2022).

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 dirigentes públicos a de agentes. A competência política para legitimação do Estado e de suas ações ganha destaque, somada aos elementos de 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).

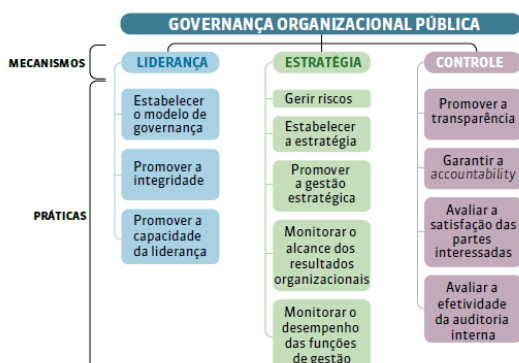
Em última análise, a governança pública deve promover o bem-estar social. Quanto maior é o bem-estar de uma sociedade, maior é a capacidade da governança pública, que passa pela interação entre as funções de comando e de direção do Estado interna e externamente; pela coordenação entre as distintas políticas 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).

2.2.2 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).

Para o TCU (2020), a governança pública organizacional 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). É estruturada em mecanismos que possibilitam que as organizações e suas partes interessadas avaliem sua situação, direcionem suas ações e monitorem seu desempenho e resultados (Zaroni *et al.*, 2024). Os mecanismos e suas respectivas práticas são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Brasil (2020).

A boa 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 (Brasil, 2020).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou abordagem qualitativa, caracterizando-se como descritiva, documental e com a utilização da estratégia de estudo de caso único. A unidade de análise selecionada foi o Sebrae/CE. Como sujeitos da pesquisa, foram selecionados os agentes de governança que atualmente exercem função nas seguintes instâncias de governança ou de alta gestão/gerência nas unidades da estrutura organizacional.

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. Os itens do questionário e o roteiro da entrevista foram propostos a partir dos instrumentos de pesquisa utilizados nos estudos de Copello (2023), Siqueira (2023) e Viol (2019).

O questionário, composto por três blocos de perguntas, foi criado por meio da ferramenta *Google Forms* e ficou disponível para registro de respostas no período de 6/6/2025 a 12/8/2025. Foram obtidas 46 respostas, o correspondente a 77% dos sujeitos de pesquisa potencialmente identificados.

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 quatro entrevistas realizadas tiveram duração entre 30 e 60 minutos. As falas foram gravadas e transcritas por meio da ferramenta Microsoft Teams.

As análises estatísticas descritivas foram realizadas por meio do software Microsoft Excel®, além de duas técnicas estatísticas complementares. A correlação de Pearson possibilitou identificar o grau de associação e a convergência conceitual dos itens avaliados. Verificou-se, igualmente, a fidedignidade dos escores da escala escolhida para o questionário, a Likert, por meio do coeficiente alfa, ou alfa de Cronbach. O coeficiente alfa foi calculado para verificação da confiabilidade da escala.

Para os dados oriundos das entrevistas semiestruturadas e das perguntas abertas do questionário, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme as etapas propostas por Bardin (2016). Com o suporte do ATLAS.ti – versão 25, *software* de análise de dados qualitativos, as inferências e categorizações foram feitas pela pesquisadora, suportada pela base teórica de sua pesquisa.

As fontes documentais serviram de importante recurso complementar para a análise e a interpretação dos dados obtidos, tendo contribuído para contextualizar as respostas dos entrevistados e dos respondentes dos questionários, com foco nos objetivos da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Dentre os resultados obtidos na pesquisa, destacam-se os da associação direta do programa de integridade ao aprimoramento da governança do Sebrae/CE. 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 do Sebrae/CE. Conforme as respostas recebidas, identificou-se 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 a organização da governança por meio de uma estrutura de conformidade corporativa e a 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.

Conforme 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 de evidências documentais obtidas, elementos ligados a esses pilares são reconhecidos como contribuições normativas do programa à governança organizacional.

Também foram registradas contribuições quanto a alinhamento e processos internos: 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.

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.

Foi enfatizada como contribuição do programa 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.

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 aos gestores sobre os temas ligados à integridade, a internalização e a 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 uma das ações diferenciais para a implantação de programas de integridade é a realização de capacitações sobre a temática.

Outras contribuições identificadas pelos agentes de governança se referem à sustentabilidade institucional do Sebrae/CE. Segurança institucional, tomada de decisões mais responsáveis, obtenção de resultados sustentáveis juntos aos clientes e o fortalecimento da imagem do Sebrae/CE foram as contribuições indicadas.

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 qualidade e à credibilidade institucional.

Em suma, foram verificadas diversas contribuições do programa de integridade para o exercício da governança pública organizacional do Sebrae/CE. A continuidade e o aperfeiçoamento do programa consolidam a governança pública organizacional eficaz, ética e orientada para resultados da entidade.

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). No referencial teórico, foram estudados os construtos programa de integridade e governança. A pesquisa também se valeu de estudos empíricos relacionados aos dois temas, para análise dos resultados obtidos.

Detectou-se 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 da organização, vários aspectos do programa foram elencados de forma associada à execução das práticas que concretizam os mecanismos de governança propostos pelo TCU.

Os agentes pesquisados registraram contribuições em três dimensões: fundamentos e estrutura de governança; alinhamento e processos internos; cultura organizacional íntegra; e sustentabilidade institucional. Pontuaram a importância do compartilhamento da responsabilidade de execução do programa entre as unidades, promovendo a integração e a proximidade das ações junto aos colaboradores.

Outro aspecto registrado foi o papel da média gestão para a efetiva implementação do programa de integridade, no sentido de estimular o engajamento das equipes. Também foi reforçado que deve ser dada mais atenção à aplicação de encaminhamentos da execução do programa de integridade a processos-chave relacionados de forma mais direta ao cliente do Sebrae/CE.

Ressalta-se também a sugestão de elaborar um manual de procedimentos relacionados a cada pilar do programa, o que facilitaria aos colaboradores a compreensão e a execução das ações, principalmente com relação à periodicidade de algumas tarefas.

Por fim, conclui-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos. As contribuições identificadas contemplam aspectos estruturais, funcionais, culturais e estratégicos, em uma iniciativa transversal voltada a promover uma cultura organizacional íntegra, responsável e sustentável. Para isto, como registrou um participante da pesquisa, “o programa deve estar no nosso ‘DNA’”.

O programa de integridade contribui para o exercício da governança pública organizacional do Sebrae/CE. A continuidade e o aperfeiçoamento de sua execução sistematizam as boas práticas e consolidam a governança pública organizacional eficaz, ética e orientada para resultados.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

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.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 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, 2021.