

## A contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE

**ANA MÔNICA SABINO ADRIANO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**RUTH CARVALHO DE SANTANA PINHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**ROBERTO FERREIRA LOPES FILHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

### Introdução

As micro e pequenas empresas desenvolvem papel relevante por movimentarem a economia do Brasil e do Ceará. Para melhor atender a este público, o Sebrae investe para se adequar às demandas de clientes, entidades parceiras, governos e 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”. No âmbito do Sebrae/CE, o estudo investiga se o programa representa avanço na consolidação da governança organizacional da entidade.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

À medida que o programa de integridade é executado, reflete-se sobre suas interações e efeitos na consolidação da governança organizacional, bem como no atendimento aos clientes, na operação interna e nas articulações institucionais. Assim, tem-se como questão de pesquisa: qual a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE? O objetivo geral 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).

### Fundamentação Teórica

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). O referencial teórico e estudos empíricos que embasaram a pesquisa tratam de integridade e governança. O estudo integra conceitos e elementos dos dois temas, considerando-se também a percepção dos agentes de governança da entidade pesquisada.

### Metodologia

O estudo adotou abordagem qualitativa, caracterizando-se como descritiva, documental e com utilização da estratégia de estudo de caso único. Para a coleta de dados primários, além da observação participante, foram usados questionário e entrevistas semiestruturadas; e, para os dados secundários, a pesquisa documental, com foco na identificação de contribuições para a governança no contexto da prática profissional e institucional dos participantes da pesquisa. Os dados foram analisados por meio de técnicas de estatística descritiva e análise de conteúdo, com o suporte do ATLAS.ti - versão 25.

### Análise e Discussão dos Resultados

Com base nas manifestações dos respondentes do questionário, somadas às falas dos entrevistados e aos aspectos de relação do programa de integridade com as práticas de governança dispostas pelo TCU foram verificadas diversas e efetivas contribuições do programa de integridade para o exercício da governança pública organizacional do Sebrae/CE. As contribuições identificadas contemplam aspectos estruturais, funcionais, culturais e estratégicos da governança da instituição, em uma iniciativa transversal voltada a promover uma cultura organizacional íntegra, responsável e sustentável.

### Considerações Finais

O estudo alcançou os objetivos geral e específicos estabelecidos. A partir dos resultados obtidos, pode-se sintetizar que o programa de integridade contribui para a sistematização das práticas da governança pública organizacional do Sebrae/CE. Os respondentes identificaram contribuições em três dimensões: fundamentos e estrutura de governança; alinhamento e processos internos; cultura organizacional íntegra; e sustentabilidade institucional. A continuidade e o aperfeiçoamento do programa consolidam a governança pública organizacional eficaz, ética e orientada para resultados da entidade.

### 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. SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Conselho Deliberativo Nacional. Resolução nº 387/2021, de 28 de outubro de 2021. Dispõe sobre manual do Programa de Integridade Corporativa - Compliance - do Sistema Sebrae. Brasília, 2021.

### Palavras Chave

governança corporativa, governança organizacional, programa de integridade

# 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 e 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).

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), a saber, liderança, estratégia e controle.

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, este artigo apresenta mais quatro seções. A seção 2 traz a fundamentação teórica sobre os temas estruturais para o estudo, a saber, programa de integridade e governança. 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.

Do exposto, além da contribuição para a produção acadêmica sobre os temas estudados, este trabalho possibilitará 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).

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 em 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).

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).

Em 2018, a Controladoria-Geral da União (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

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 do 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: 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 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (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 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).

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).

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 (Pieron *et al.*, 2024).

A governança pública surgiu 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).

### **2.2.3 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).

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).

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 este conceito tem como foco a governança nas organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal e não deve ser confundido com as demais perspectivas de observação da governança, embora sejam relacionados e interdependentes.

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). 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.

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 Decreto 9.203/2017 apresenta sete princípios e onze diretrizes da governança pública. O foco em resultados à sociedade se dá pela busca de soluções viáveis e inovadoras que atendam às demandas conforme as prioridades sociais.

O Quadro 1 apresenta a correlação entre os princípios e as diretrizes da governança pública organizacional.

Quadro 1 – Princípios e diretrizes da governança pública organizacional

Princípio	Diretrizes
Capacidade de resposta	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;  Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico.
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: 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. Inclui neste conjunto o princípio “equidade e participação”, que se refere ao “tratamento justo a todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas”.

A governança pública organizacional 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). O mecanismo liderança contempla três práticas, o mecanismo estratégia é executado por meio de cinco práticas e o mecanismo controle é concretizado em quatro práticas.

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 quali-quantitativa, caracterizando-se como descritiva, utilizando base documental e a 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 em atividade nas 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, 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).

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), 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, 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 75% 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 confiabilidade da escala escolhida para o questionário, a Likert, por meio do coeficiente alfa, ou alfa de Cronbach.

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 pelos pesquisadores, suportada pela base teórica de sua pesquisa.

A observação participante possibilitou a reflexão crítica e a articulação entre a teoria estudada e a prática, contribuindo na etapa de interpretação e análise dos dados da pesquisa. As fontes documentais serviram de importante recurso complementar para a análise dos dados obtidos, na contextualização das respostas dos entrevistados e dos respondentes dos questionários, com foco nos objetivos da pesquisa.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

#### 4.1 PESQUISA DOCUMENTAL

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. Atualizado em 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; 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 em quatro etapas, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas e pilares do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae

<b>Etapa</b>	<b>Pilares</b>
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).

Outros documentos também foram acessados, de caráter público ou disponibilizados pelo Sebrae/CE para fins da pesquisa. Os principais estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Documentos acessados durante pesquisa documental

<b>Documento</b>	<b>Documento de formalização ou atualização</b>
Estatuto social	Resolução CDE 010/2019
Regimento interno	Resolução CDE 022/2024
Política de Auditoria Interna	Resolução CDN N° 529/2024
Regulamento de Licitações e Contratos	Resolução CDN N° 493/2024
Regulamento de Convênios	Resolução CDN N° 531/2024
Código de Ética	Resolução CDN N° 432/2023
Instrução Normativa de Procedimentos de Ouvidoria	Resolução CDN N° 546/2024
Política de Controles Internos	Resolução CDN N° 388/2021
Regulamento de Sindicância	Resolução CDN N° 381/2021
Política de Transparência	Resolução CDN N° 379/2021
Relatório de Gestão	Resolução CDE 8/2025
Política de Relacionamento com o Cliente	Resolução CDN N° 499/2024

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

## 4.2 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Quanto ao perfil dos respondentes do questionário, observa-se que 63% 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 4 mostra a proporção de pesquisados por posição atualmente ocupada em relação ao Sebrae/CE.

Quadro 4 - Proporção por posição ocupada em relação ao Sebrae/CE

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

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

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

Para verificar o conhecimento dos agentes de governança sobre o programa de integridade do Sebrae/CE, foram consideradas respostas a perguntas do bloco “A” do questionário aplicado. Duas delas trataram do nível de familiaridade dos respondentes com os conceitos “integridade pública organizacional” e “governança pública organizacional”.

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 do trabalho. A distribuição dos resultados em termos quantitativos e proporcionais, é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Familiaridade com conceitos relacionados à integridade e governança

<b>Nível de familiaridade</b>	<b>Integridade pública organizacional</b>		<b>Governança pública organizacional</b>	
	<b>Número de Respondentes</b>	<b>Proporção (%)</b>	<b>Número de Respondentes</b>	<b>Proporção (%)</b>
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
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

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 condição positiva de familiaridade com os termos perguntados.

Também foi perguntado sobre o nível de conhecimento sobre o programa de integridade do Sebrae/CE. O resultado das respostas é apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Conhecimento sobre o programa de integridade

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

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 sinaliza 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 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 7.

Quadro 7 – Ações/medidas relacionadas ao programa de integridade

(continua)

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.

(conclusão)

Controles internos	Existência de controles internos
Ouvidoria	Existência de canal de denúncias; Ouvidoria 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 pelos autores (2025).

A fim de validar o instrumento aplicado, realizou-se análise por meio de estatísticas descritivas e técnicas complementares. Para verificação da associação entre os itens avaliados, aplicou-se a correlação de Pearson. A Figura 1 apresenta a matriz de correlação entre os grupos de itens avaliados, sobre as práticas de liderança (L), estratégia (E) e controle (C).

Figura 1 – 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 (Alfa de Cronbach). Considerando-se o conjunto de itens referentes às 12 práticas 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  $\alpha$ . Os resultados demonstraram que a exclusão de qualquer item não geraria variações estatisticamente representativas no coeficiente  $\alpha$ , o que confirma a estabilidade estrutural do modelo 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.

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 das ações do programa de integridade.

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.

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?”. 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.

Sobre estes temas, 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 registradas 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 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 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 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.

### 4.3 ENTREVISTAS

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.

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 existentes são relacionados à cultura organizacional, particularmente no que se refere à descentralização e ao alinhamento conceitual entre as 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.

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.

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 da realidade concreta da organização. Este entendimento é compartilhado pelos demais agentes pesquisados, que identificaram diversas ações ligadas aos pilares que estruturam o programa, ou seja, percebem e contribuem para a execução do programa de integridade do Sebrae/CE em sua prática institucional.

Em síntese, o Quadro 8 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.

Quadro 8 – Trechos das entrevistas – Contribuições do programa de integridade

(continua)

<b>Contribuição do Programa</b>	<b>Trechos de falas dos entrevistados</b>
Organização da governança	<b>E4:</b> “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	<b>E1:</b> “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	<b>E3:</b> “(...) 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	<b>E3:</b> “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	<b>E3:</b> “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	<b>E3:</b> “O processo de integridade vai me recomendando atitudes, posturas, modos operacionais.”
Internalização e adoção rotineira de práticas e condutas	<b>E1:</b> “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	<b>E3:</b> “(...) 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	<b>E1:</b> “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 juntos aos clientes	<b>E1:</b> “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.”

Fortalecimento da imagem do Sebrae/CE	(conclusão)  <b>E4:</b> “Em última análise, a integridade é fundamental para a sustentabilidade de uma organização, no nosso caso, do Sebrae/CE.” <b>E1:</b> “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.”
---------------------------------------	---

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.

## 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).

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 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 de governança pesquisados identificaram contribuições do programa de integridade para a governança 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 juntos aos 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 a integridade 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.

Recomenda-se, para pesquisa 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.

## PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

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, e90895, 2024. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.90895>. Acesso em: 10 maio 2025.

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

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.

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.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 22/11/2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm). Acesso em: 9 maio 2025.

\_\_\_\_\_. 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.

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. DOI: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.62467>. Acesso em: 8 dez. 2024.

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.

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.

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.

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. DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v23i1.970>. Acesso em: 1 jun. 2025.

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: Conselho Deliberativo Nacional, 2021.

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. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i17.39288>. Acesso em: 1 jun. 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. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i15.36872>. Acesso em: 13 out. 2024.

VIOL, D. M. **Entre o texto e o contexto: institucionalização dos programas de integridade no Brasil**. 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.