

## Análise comparativa da implementação dos programas de integridade na União e em

Mato Grosso<sup>1</sup>

Sérgio Ricardo Gaspar

**Resumo:** A pesquisa proposta tem como objetivo comparar o processo de implementação do Programa de Integridade pela Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso (CGE/MT) com a implementação do Programa de Integridade da União, conduzido pela Controladoria-Geral da União (CGU). Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, cuja metodologia adotada permite uma análise comparativa da implementação dos programas de integridade no âmbito estadual e federal, com base em fontes documentais primárias, disponibilizadas nos portais oficiais entre os dias 5 de junho e 20 de julho de 2025. A análise documental considerou os seguintes aspectos: escopo institucional, ênfase na atuação, papel da entidade coordenadora, flexibilidade do modelo, cobertura setorial, estrutura de implementação, medidas de supervisão, público-alvo e objetivos finais. Conclui-se que os programas de integridade implementados pela CGE/MT e pela CGU apresentam semelhanças e diferenças em relação à base legal e origem institucional; gestão e papel dos órgãos coordenadores; modelo de implementação; produção de recursos educacionais e apoio técnico; capacitação e ações educativas; abrangência; público-alvo e foco estratégico. Ressalta-se que a cooperação entre as instâncias estadual e federal pode contribuir significativamente para a disseminação de boas práticas, o fortalecimento da cultura nacional de integridade no Brasil e o enfrentamento da corrupção contemporânea.

**Palavras-chave:** CGU; programa de integridade; Mato Grosso.

---

<sup>1</sup> Este texto deriva do trabalho de conclusão de curso de pós-graduação *lato sensu* em controladoria pública intitulado “Estratégias de implementação dos programas de integridade: uma análise comparativa entre a União e o estado de Mato Grosso”, defendida no curso de Especialização em Controladoria Pública da Universidade Estadual do Ceará, em 2025.

## 1. Introdução

A noção de integridade atinge as organizações públicas ou corporações que operam de acordo com os princípios e padrões informadas pela governança. Daí a importância da promoção de uma cultura de integridade pública que representa um pré-requisito no aumento da confiança da sociedade no Estado e em suas instituições. Manter um nível elevado de integridade pública e corporativa e cultivar uma cultura organizacional baseada em valores e padrões de conduta elevados, constitui uma política voltada para o desenvolvimento integrado do Estado (CGU, 2017; Vieira, 2019). Para esse fim, os programas de integridade abrangem uma gama de iniciativas projetadas para a prevenção, identificação, sanção e retificação de atividades fraudulentas e corrupção contra a coisa pública (CGU, 2017; Vieira, 2019).

Dada a noção de integridade, faz-se decorrência a apresentação da intenção de programas de integridade, esses estabelecem um conjunto de ações organizacionais positivas ou negativas que direcionam a conduta de agentes públicos e corporativos, com o objetivo de alinhar suas atuações ao interesse público indicado pelo Estado (CGU, 2017; Vieira, 2019). A legislação brasileira a exemplo do Reino Unido e do EUA, consubstancia um sistema de gerenciamento de conformidade que norteia os programas de integridade. No Brasil, os programas de integridade têm entre seus objetivos garantir a adesão aos princípios éticos e da conformidade com as leis e regulamentos por parte de agentes públicos e privados em relação com o Estado (Vieira, 2019).

Outro aspecto ao tratar programas de integridade é o alinhamento desses as práticas de gerenciamento às leis e a estruturas regulatórias, ao mesmo tempo, que previnem a ocorrência de atos ou comportamentos ilegítimos, levando assim ao reforço da estrutura processual interna que garante integridade da organização, conformando boas práticas e à cultura organizacional (Vieira, 2019). A implementação de programas de integridade exige a identificação e a análise completa dos riscos associados às operações da organização que podem: comprometer sua integridade, ajudar no planejamento estratégico, diminuir riscos organizacionais e garantir avaliação e a supervisão contínuas do programa (Araújo; Santos; Xavier, 2019, Silva; Brunozi Junior, 2021).

A implementação de programas de integridade em instituições públicas é outro ponto que toma destaque pois, promove um ambiente de confiança, tanto na organização quanto para

as partes interessadas externas a essa, aprimorando desta maneira, redes de políticas colaborativas que apoiam a estrutura de governança do Estado (Schmidt, 2015; Vieira, 2019). Tem-se então que os programas de integridade são planejados para estabelecer processos sistemáticos que garantam que a adesão aos padrões e aos procedimentos, conforme a rotina e a cultural organizacional, alinhando as ações organizacionais internas e suas relações partes interessadas externas, às estruturas legais e regulatórias que sustentarão a integridade da organização pública e garantirão o interesse público (Vieira, 2019).

Dado a explanação inicial sobre programas de integridade quanto a intenção, as práticas gerenciais e a implementação, essa pesquisa dispõe-se a responder a seguinte questão: de que forma as estratégias de implementação dos programas de integridade da União e do Estado de Mato Grosso se diferenciam, considerando as especificidades de cada esfera de governo? A partir desse questionamento, objetiva-se comparar o processo de implementação do Programa de Integridade pela CGE/MT frente a implementação do programa de integridade conduzido pela CGU. Quanto ao caráter da pesquisa, esta é do tipo exploratória, pois, pretende esclarecer basicamente questões associadas as ações de implementação do Programa de Integridade do Estado de Mato Grosso por parte da CGE/MT e aplicada na dimensão de seu uso.

O método de pesquisa empregado para analisar os processos de implementação dos programas de integridade no Estado de Mato Grosso e no Governo Federal baseou-se numa análise que incluiu regulamentos, leis, decretos, guias técnicos, manuais e conteúdo institucional acessados nos portais oficiais durante o período de 5 de junho a 20 de julho de 2025. A análise considerou aspectos tais como: escopo institucional, ênfase na ação, papel da entidade coordenadora, flexibilidade do modelo, cobertura setorial, estrutura de implementação, medidas de supervisão, público-alvo e objetivos finais. E, assim permitiu-se comparar criticamente diretrizes, metodologias e extensão de ambos programas de integridade.

O trabalho está estruturado de forma a contextualizar a temática da integridade a partir da introdução e do referencial teórico, resgatando seu percurso histórico no debate público e apresentando sua conceituação. Em seguida, discute o planejamento e os programas de integridade, com ênfase na implementação no setor público e nas experiências específicas do Integridade MT e o programa de integridade conduzido pela União. Por fim, descreve a

metodologia adotada, apresenta a análise dos resultados e finaliza com as referências que sustentam a pesquisa.

## **2. Fundamentação teórica**

### *2.1 Conceituação de integridade*

Giovanini (2018, p. 121) conceitua integridade da seguinte forma “fazer o certo, independentemente da lei, código ou normas, relacionando-se com o caráter, honestidade, ética e moral”. Integridade refere-se, pois à característica de algo inteiro, sem contaminação. No âmbito público representa organização “completa e sem máculas” na medida em que se orienta de acordo com os princípios e valores da administração pública (CGU, 2017, Zenkner, 2019). Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018), a integridade constitui um pré-requisito para governança eficaz, o que garante confiança e legitimidade nas ações públicas. “A integridade pública denota o alinhamento e a adesão consistentes a valores, princípios e padrões éticos compartilhados que visam sustentar e priorizar o interesse coletivo sobre os interesses individuais no setor público” (OCDE, 2018, p.3).

A discussão sobre integridade passa também pelo entendimento que essa é o compêndio de políticas, procedimentos e práticas adotados pelas organizações é sistematicamente integrada às operações cotidianas, garantindo que a conduta de toda administração, servidores públicos ou mesmo de terceiros afiliados ao ente ou órgão, seja mantida dentro de parâmetros éticos caracterizados pela transparência e pelo compromisso com a conformidade com os regulamentos aplicáveis que regem as atividades comerciais. O que faz necessário definir formalmente um Programa de Integridade como o fornecido pelo Decreto nº 8.420/2015 em seu artigo 41, da seguinte forma:

Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no 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 objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (Brasil, 2015).

A integridade no campo público, portanto, é caracterizada por uma série de

mecanismos institucionais que se esforçam para produzir resultados para a sociedade de forma integrada, imparcial e eficaz, por meio de um engajamento antecipatório e proativo que leva em conta o interesse público. Todavia, a gestão da integridade envolve a reorganização de estruturas preexistentes em alinhamento com as aspirações da integridade pública de forma sistemática, de acordo com princípios éticos e estipulações legais (CGU, 2017). Logo o intuito é ampliar a confiança da sociedade nas instituições públicas, de modo que as atividades governamentais exibam legitimidade, confiabilidade e eficácia (CGU, 2017).

### *2.2 Implementação de programas de integridade no campo público*

A estruturação de ações nas organizações públicas que tratam de integridade passa pelo planejamento, estruturação e implementação de programa de integridade, e esse último baseia-se em documentação formal e identifica os riscos de integridade mais pertinentes (avaliados e categorizados) relevantes para a instituição, acompanhado por medidas de integridade e estratégias de monitoramento apropriadas, sustentadas pelo compromisso legal-formal da administração, o que é indispensável tanto para o estabelecimento do programa e quanto para o plano de integridade (CGU, 2017). Igualmente, o programa de integridade deve garantir e coordenar políticas relativas à auditoria interna, ações corretivas, funções de ouvidoria, transparência e prevenção da corrupção, sistematicamente organizados e direcionados ao aprimoramento da conformidade (CGU, 2017).

Os programas de integridade devem possuir eficácia demonstrável, de maneira a evitar o perigo de se transformarem em “programas de prateleira” que existem apenas no papel como planos desprovidos dos atributos essenciais que conferem eficácia (Cardoso, Loiácono Neto; Ferreira, 2024). Conforme articulado por Spinelli (2020, p. 211) “os programas de integridade governamental [...] são importante iniciativa para controlar os atos cometidos pelos gestores públicos e reduzir os riscos de crise reputacional dessas organizações”. Spinelli (2020, p. 211) postula ainda que “um sistema de integridade deve ter entre outros aspectos, ferramentas para identificar irregularidades” destacando-se a necessidade de que mecanismos de participação social abre espaço para que pessoas denunciasses irregularidades.

A importância de instituir-se mecanismos de integridade nas entidades da administração pública, é facilitar o aprimoramento contínuo dos processos internos por meio

da identificação proativa de ocorrências que poderiam comprometer a consecução dos objetivos da organização (Ciriaco, 2020). Então, a implementação de medidas de integridade aprimora os esforços investigativos ao mitigar os riscos de fraude e corrupção em todos os setores da administração (Ciriaco, 2020). Para tanto, programas de integridade incluem a documentação das aprovações de programas e processos que promovam a integridade, a disseminação consistente de diretrizes internas e o envolvimento ativo em iniciativas de treinamento (Kim; Coletto; Oliveira, 2023).

A implementação de programas de integridade envolve ainda a identificação e o exame dos riscos que conectam as operações da organização às ameaças à sua integridade (como fraude, corrupção, ineficiência e apropriação indevida de recursos) e o planejamento estratégico para mitigar ou mesmo erradicar esses riscos, com a garantia de reavaliação e supervisão contínuas do programa (Silva; Brunozi Júnior, 2021). Desta forma, os programas de integridade servem como um mecanismo de aumento da segurança das operações, diminuindo-se efetivamente os riscos (Araújo; Santos; Xavier, 2019). Todavia, Programas de integridade carecem de personalização para se alinharem às realidades específicas das organizações, independentemente de seu tamanho, composição estrutural, cultura organizacional ou domínio operacional (Aguar, 2018).

A promulgação de um programa de integridade na administração pública exige uma abordagem holística e sistemática. Essa abordagem engloba as várias partes interessadas e os instrumentos que estruturam suas interações e delineiam a maneira específica pela qual essas estão interconectadas (Pires; Gomide, 2018). Scudino (2022) postula que durante a execução de programas de integridade, é imperativo considerar as possíveis consequências indiretas e não intencionais das medidas implementadas, as condições necessárias para sua eficácia, a consistência interna do programa, os resultados resultantes da integração de novos controles na estrutura de controle existente e outras intervenções que podem vir influenciar positiva ou negativamente os objetivos programáticos.

A implementação de programas de integridade deve seguir as fases processuais delineadas nos regulamentos que regem as organizações públicas. Como no caso das entidades administrativas federais que se enquadram nas disposições da Portaria CGU nº 1.089/2018, que estipula três fases distintas para a execução desses programas: a primeira fase envolve o

estabelecimento de uma unidade de gestão de integridade; a segunda fase engloba a aprovação de planos de integridade; e a terceira fase envolve a execução e o monitoramento de seu Programa de Integridade, com base nas medidas delineadas nos planos de integridade.

Para que a implementação programa de integridade pública seja bem-sucedida esse envolve uma abordagem integrada com vistas a promover a cultura de integridade e de prevenção da corrupção na relação das organizações do setor público com o campo privado. Outro ponto a ser considerado é o equilíbrio entre os controles internos, como políticas organizacionais, e os controles externos, como estruturas legais e mecanismos de supervisão pública. A justa combinação é o que afiança uma gestão ética eficaz e sustentável da integridade no setor público (Roberts, 2024). A instalação de um programa de integridade visa instaurar uma estrutura de valores como honestidade, responsabilidade e conformidade, integrando-as sistematicamente à cultura organizacional por meio de programas de treinamento e conscientização (Zahari; Said; Arshad, 2022).

Deve-se reconhecer que a implementação de programas de integridade enfrenta desafios tais como a cultura burocrática, a escassez de recursos humanos e a resistência à mudança (Pratama; Kamil; Salahudin, 2019). Além disso, o sucesso desses depende fortemente do contexto sociocultural e do nível de confiança do público nas instituições governamentais (Balogun, 2003). Por isso, uma abordagem abrangente, adaptável e sensível ao contexto organizacional é indispensável para consolidar e disseminar a cultura de integridade no campo público, a iniciar-se pelos instrumentos legais de criação e regulação de programas de integridade

### *2.2.1 Implementação do Integridade MT*

O surgimento da Lei Anticorrupção Brasileira (Lei Federal nº 12.846/2013) aumentou significativamente a importância dos programas de conformidade e integridade na prevenção, detecção e remediação de incidentes envolvendo corrupção, fraude e outras formas de má conduta perpetradas por pessoas jurídicas. Essa legislação representou um novo avanço ao incorporar como um dos objetivos do Programa de Integridade “promover e manter uma cultura de integridade dentro do contexto organizacional” (Art. 56, item II) (Mato Grosso, 2021).

Ao se alinhar o parágrafo anterior a competência da Controladoria Geral do Estado de

Mato Grosso (CGE/MT) essa deve divulgar diretrizes, recomendações, instruções, promoções de eventos e iniciativas de capacitação a fim de facilitar o apoio a diversos órgãos e entidades por meio de funções de assessoria ou consultoria, bem como avaliar os programas de integridade que foram instituídos no Poder Executivo Estadual (Mato Grosso, 2024). Sendo as responsabilidades da CGE/MT sobre o Integridade MT as seguintes: formulação de diretrizes gerais; especificação de modelos de documentos e guias; consultoria com a promoção da conscientização sobre a cultura da integridade; provimento de diretrizes técnicas; promoção de eventos; desenvolvimento de políticas, guias e diretrizes sobre riscos e integridade pública (Mato Grosso, 2024)

A CGE/MT como principal autoridade de controle interno em Mato Grosso é a que fomenta e instrui órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual na implementação de seus respectivos programas de integridade pública, levando em conta as normas e diretrizes abrangentes de integridade, bem como as características únicas das estruturas organizacionais das instituições do Executivo mato-grossense (Mato Grosso, 2024). Porém, o cumprimento voluntário do Integridade de MT por órgãos e entidades é coordenado, sob os auspícios da CGE/MT, considerando a estrutura estrutural e os riscos inerentes a cada entidade, respeitando os pilares e as alçadas das autoridades centrais (Mato Grosso, 2021).

O Programa de Integridade Pública de Mato Grosso como parte da execução da autoridade de controle interno foi instituído por meio da Lei Estadual nº 10.691/2018, com o objetivo principal de orientar e capacitar os diversos órgãos, municípios e fundações do Poder Executivo Estadual na execução de seus respectivos Planos de Integridade (Mato Grosso, 2023). Após a emissão do Decreto Estadual nº 376/2023 em 26 de julho de 2023, o Integridade MT foi estabelecido para servir ao propósito de promover a integridade como uma prática essencial para garantir a governança no setor público. O marco regulatório delineou os objetivos do Integridade MT como o aprimoramento da prestação e gestão de serviços no setor público, a promoção de padrões éticos e moralidade, a transformação da cultura em torno da integridade pública, a redução de fraudes e atividades corruptas e o avanço da transparência, todos com o objetivo de aumentar a confiança da sociedade e promover melhores relações entre a administração pública e as partes interessadas relevantes (Mato Grosso, 2024). A Lei 10.691/2018 estabelece 5 eixos de integridade nos quais deve se basear o Programa de

Integridade como ilustrado pela Figura 1.



Figura 1. Eixos de integridade do Integridade MT

Fonte: Superintendência de Avaliação e Consultoria de Integridade e Compliance - CGE/MT

Quanto a execução do Programa Integridade MT exige-se a atenção a Lei nº 10.691/2018, no tocante às diretrizes articuladas no Decreto Estadual nº 376/2023, juntamente com os protocolos e recomendações promulgados pela CGE/MT, conforme a relevância para o respectivo órgão ou entidade pública. O Integridade MT aplica instrumentos normativos com vistas a fortalecer uma cultura de integridade e aprimoramento do comportamento ético de servidores e de fornecedores, de modo a fortalecer a transparência e estabelecer mecanismos para a prevenção, a identificação, a responsabilização e a solução de atividades fraudulentas e práticas corruptas, conforme estipulado no artigo 3 do Decreto Estadual nº 376/2023 (Mato Grosso, 2024). Tanto que o logotipo do Programa Integridade MT, verificável na Figura 2, é representado por um diamante que simboliza um ativo robusto, inquebrável e inestimável para a instituição. E, as facetas da Figura 2 representam os cinco eixos do Programa de Integridade de MT (MATO GROSSO, 2023).

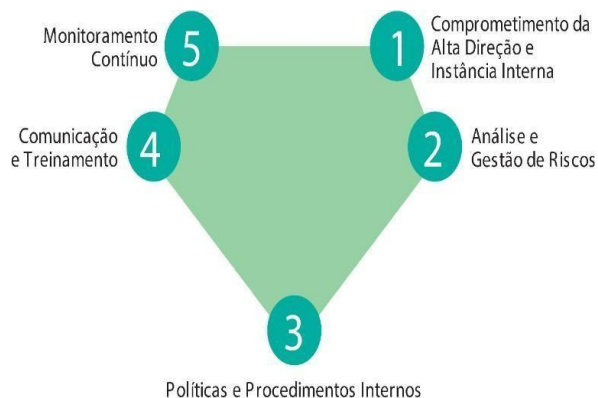


Figura 2. Diamante associado aos eixos do Programa Integridade MT

Fonte: Superintendência de Avaliação e Consultoria de Integridade e Compliance - CGE/MT

No tocante a responsabilidade da execução do Programa Integridade MT é cada órgão ou entidade governamental mato-grossense, bem como a atualização de seu programa de integridade, o que exige a formulação de estratégias, políticas e procedimentos adaptados à implementação de atividades e processos fundamentados nos princípios essenciais delineados no artigo 2 da Lei Estadual 10.691/2018. Durante a cumprimento do programa de integridade, as entidades e órgãos devem como principal obrigação compreender o contexto organizacional, reconhecer a importância desse programa para o aprimoramento da integridade institucional e apreciar as diversas vantagens que essa iniciativa oferece para a governança e a prestação de serviços públicos (Mato Grosso, 2023).

Após a inscrição no Programa, o órgão ou entidade governamental tem a competência de elaborar seu plano de integridade, o que implica o estabelecimento de mecanismos e de procedimentos internos para a prevenção, identificação e retificação de fraudes, irregularidades e má conduta. O Plano de Integridade deve ser estruturado primeiramente em fases e implementado de acordo com em etapas como indicado na Figura 3, o que subsidia análise do mapeamento dos riscos de integridade e na avaliação das medidas existentes na entidade ou órgão, com o objetivo de discernir as vulnerabilidades dentro da estrutura organizacional e assim possibilita a implementação de estratégias para redução aos riscos de integridade (Mato Grosso, 2024).

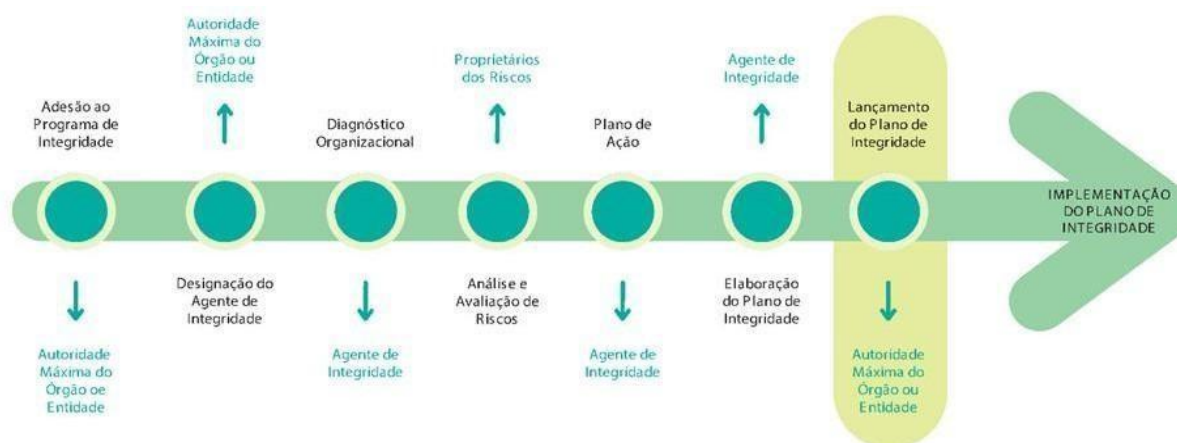


Figura 3. Etapas do programa de Integridade MT

Fonte: Superintendência de Avaliação e Consultoria de Integridade e Compliance - CGE/MT.

### 3. Método de pesquisa

A presente pesquisa possui natureza aplicada, pois busca produzir conhecimento com implicações práticas sobre a implementação do Programa de Integridade do Estado de Mato Grosso, por meio das ações da Controladoria Geral do Estado (CGE/MT), comparando-as às ações análogas realizadas pela Controladoria Geral da União (CGU). Conforme destacado por Silva e Menezes (2005), a pesquisa aplicada visa enfrentar desafios específicos e está intrinsecamente ligada às realidades locais e aos interesses das partes envolvidas.

Seguindo o entendimento de Gil (1991) os objetivos desta investigação essa é caracterizada como exploratória, pois mantém-se o propósito de elucidação da questão, mas com finalidade explicativa. O estudo empregará a pesquisa documental comparativo que analisará os documentos eletrônicos disponibilizado pela CGE/MT na sua página eletrônica que trata da implementação do programa de integridade do Estado de Mato Grosso em comparação as ações análogas a do Governo Federal por meio da CGU. Escolha essa baseada no fato que fontes documentais possuem a capacidade de fornecer ao pesquisador dados de quantidade e qualidade adequadas para evitar desconformidades (Gil, 2008).

A análise dos documentos, quando vista pela lente qualitativa, se estabelece como um procedimento que emprega técnicas específicas para a aquisição e a compreensão de diversos tipos de documentos e se envolve num processo meticuloso de seleção, de coleta, de análise e

de interpretação de dados (Lima Junior *et al.*, 2021). Essa pesquisa tratará da análise, representação e interpretação obtidos de documentos disponibilizados no site da CGE/MT e da CGU que tratem ou se relacionem ao processo de implementação de programa de integridade justo aos órgãos do Poder Executivo Federal e Estadual.

A análise dos documentos de fontes primárias aplicada nesta pesquisa subsidiou a comparação entre as ações empreendidas no programa de integridade do Mato Grosso e o programa de integridade da esfera federal, quanto a implementação considerando-se literatura acadêmica atualizada e instrumentos normativo do governo federal e estadual até a presente data. Considerou-se o início da implantação dos programas; formato digital, páginas web e apresentações; e publicizados e disponíveis nas plataformas oficiais, a fim de se identificar similaridades e diferenças, avanços e desafios na implementação de programas de integridade pela CGE/MT e CGU.

A metodologia utilizada para a comparação do processo de implementação dos programas de integridade do Estado de Mato Grosso e da União, fundamenta-se na análise de normativas, guias técnicos, manuais e conteúdos institucionais disponibilizados nos respectivos portais oficiais entre 5 de junho e 20 de julho de 2025. A análise orienta-se por um conjunto de indicadores comparativos que compreendem: abrangência institucional, ênfase de atuação, papel do órgão coordenador, flexibilidade do modelo, agente público responsável, foco de capacitação, abrangência setorial, modelo de implementação, ações de fiscalização, público-alvo central e objetivo final. Esses indicadores possibilitaram a identificação das principais características estruturais, operacionais e estratégicas de cada programa, permitindo uma avaliação crítica das diretrizes, enfoques e alcances de ambos os modelos de integridade pública.

#### **4. Resultados**

A partir dos conteúdos fornecidos nas páginas da CGE/MT e da CGU, foi possível realizar uma análise comparativa entre as implantações do Programa Integridade MT, conduzido pela CGE/MT e o Programa de Integridade do Governo Federal, sob responsabilidade da CGU. A Portaria CGU 750/2016 instituiu o Programa de Integridade da CGU como projeto de gestão estratégica e detalhado no Plano de Integridade da CGU 2023-2025. Esse último visa integrar

e ampliar iniciativas existentes, criando uma abordagem sistêmica e multidimensional para a promoção da integridade dentro da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional.

Um dos aspectos de destaque do programa de integridade da CGU é sua estruturação em quatro eixos, a saber: fortalecimento da Cultura de Integridade por meio de campanhas educativas, treinamentos e disseminação de valores éticos; prevenção e gestão de riscos de corrupção por meio de diagnósticos regulares, mapeamento de vulnerabilidades e adoção de medidas mitigatórias de falhas de conduta, processo e corrupção; transparência ativa e participação social de maneira a garantir acesso público às informações e incentivando o controle social; e canais de denúncia e responsabilização no sentido de consolidar sistemas de reporte e tratamento de condutas irregulares.

Outro aspecto analisado é a composição do Programa de Integridade da CGU em instâncias centrais e descentralizadas. A iniciar pela Coordenação-Geral de Integridade (CGINT), subordinada à Secretaria-Federal de Controle Interno (SFCI) que é responsável pela gestão central do programa. Paralelamente, cada órgão e entidade federal deve instituir seus Comitês Setoriais de Integridade (CSI), incumbidos pela adaptação das diretrizes nacionais às realidades locais. As atribuições instituídas pelo programa se dão da seguinte forma: a CGU atua como órgão central de articulação e supervisão, enquanto, os órgãos setoriais são responsáveis pela execução local, monitoramento e relatórios periódicos. O programa ainda prevê cooperação com outros órgãos de controle, como Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério Público Federal (MPF), bem como com a sociedade civil e organismos internacionais voltados a integridade e a transparência.

A governança no Programa de Integridade da CGU é outro destaque a iniciar pelo Comitê de Gestão Estratégica de caráter decisório, pela Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional de caráter operacional e pela Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção de caráter consultivo (CGU, 2016). A estrutura de governança evoluiu com o Decreto 9.203/2017 que consolidou os requisitos de integridade para toda a Administração Pública federal, sobretudo, com a publicação da Portaria Normativa CGU 61/2023, que transformou o arranjo anterior em Núcleo de Gestão da Integridade (NGI) coordenado pelo Secretário Executivo Adjunto da CGU (BRASIL,

2023a).

Têm-se então, que o Plano de Integridade da CGU instituído pela portaria normativa CGU 93/2023, mostra-se como instrumento estratégico de curto e médio prazos voltados a concretização dos objetivos do Programa de Integridade da União. O Plano, desse modo foi estruturado em linhas estratégicas, com metas e indicadores, agrupados de acordo com eixos. Por exemplo, no eixo Cultura de Integridade, prevê-se ações como a realização de capacitações em ética e integridade para servidores, a produção de conteúdo educativo e a realização de eventos temáticos. No eixo de Gestão de Riscos, destacam-se ações de mapeamento de riscos de corrupção em áreas críticas e a elaboração de planos de ação setoriais (BRASIL, 2023b).

O Plano de Integridade da CGU para o período 2023-2025 por sua vez estabelece um sistema de monitoramento e avaliação contínuos, com a definição de indicadores qualitativos e quantitativos, e prevê a publicação de relatórios semestrais sobre o andamento das ações (BRASIL, 2023b). Além disso, enfatiza-se a transparência do processo, com disponibilização de dados e resultados para a sociedade. Uma característica do plano é seu caráter inclusivo e participativo, com previsão de consultas públicas e colaborações de diferentes atores, como servidores, cidadãos e organizações da sociedade civil.

Já o Programa de Integridade Pública de Mato Grosso foi instituído pela Lei Estadual 10.691/2018, com o objetivo principal de orientar e aprimorar as capacidades de várias entidades, municípios e instituições do Poder Executivo Estadual na implementação de seus respectivos Planos de Integridade (Mato Grosso, 2023). Após a promulgação do Decreto Estadual 376/2023 em 26 de julho de 2023, atribuiu-se ao Integridade MT o papel de promotor da integridade como prática fundamental para a garantia da governança no setor público mato-grossense, sendo esse estruturado em quatro eixos principais que orientam suas ações estratégicas (Mato Grosso, 2024).

O primeiro aspecto de destaque do Programa de Integridade da CGE/MT é sua estruturação em quatro eixos de ações estratégicas, a saber. O primeiro é o fortalecimento da cultura de integridade por meio de campanhas educativas, treinamentos e disseminação de valores éticos; o segundo é a prevenção e gestão de riscos de corrupção com aplicação de diagnósticos regulares, mapeamento de vulnerabilidades e adoção de medidas mitigatórias; o terceiro é transparência ativa e participação social que devem avaliar o acesso público às

informações e incentivar o controle social; e último instaura canais de denúncia e de responsabilização com vistas a consolidação de sistemas eficazes de reporte e tratamento de condutas irregulares de agentes públicos ou privados na relação com a Administração Pública de Mato Grosso (Mato Grosso, 2024).

O segundo aspecto a ser destacado da estrutura organizacional do Integridade MT é a composta por instâncias centrais e descentralizadas. A instância central é a Coordenação-Geral de Integridade (CGINT), subordinada diretamente ao Gabinete da CGE/MT e responsável pela elaboração, implementação e monitoramento do programa e articulada com outros órgãos estaduais e federais nas ações anticorrupção (Mato Grosso, 2023). As instâncias descentralizadas são setoriais e identificadas nos núcleos de integridade dos órgãos da administração direta e indireta, que são responsáveis por adaptar as diretrizes gerais do Integridade MT às realidades locais. Há o Comitê de Monitoramento coordenado pela CGE/MT e que reúne representantes de órgãos e entidades, sociedade civil e instituições de controle externo e tem como funções avaliar a progressão do Integridade MT, sugerir melhorias e acompanhar metas estabelecidas.

O terceiro aspecto a ser evidenciado do programa Integridade MT é que instituiu uma série de ações estratégicas para promover a integridade e prevenir a corrupção no âmbito estadual. Para tanto, previu para o programa a consolidação de canais seguros e confidenciais para denúncias de irregularidades, com destaque para o Canal de Denúncia Integrado do Estado (CDIE), disponível online e por meio de telefone, garantindo ao denunciante proteção conforme disposto na Lei Federal 13.608/2018. Além disso, incluiu a capacitação e educação em integridade, com inserção de conteúdos sobre ética e combate à corrupção nos programas de formação continuada de servidores, em parceria com centros de pesquisa e a Escola de Governo do Estado de Mato Grosso para o desenvolvimento de cursos e materiais educativos.

O quarto aspecto que sobressai é o sistema de avaliação da melhoria contínua do Integridade MT, este é efetuado, com aplicação periódica de pesquisas de percepção de risco de corrupção entre os servidores, uso de metodologias de *benchmarking* e adoção de boas práticas nacionais e internacionais, além de publicar anualmente relatórios de desempenho do programa. Ademais, o programa incentiva parcerias e cooperação com outros órgãos de controle como o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT), o Ministério

Público Estadual do Estado de Mato Grosso (MPMT), a CGU, bem como, a participação em redes estaduais e nacionais dedicadas à integridade e a transparência.

Posto o contexto geral e a estruturação do Integridade MT e do Programa de Integridade da CGU, regulado pela Portaria nº 750/2016, normatizado pela Portaria Normativa nº 93/2023 e colocado em prática pelo Plano de Integridade 2023-2025. Pode-se identificar objetivos comuns de prevenção à corrupção e de fortalecimento da cultura ética. Ambos programas possuem estruturas semelhantes no combate à corrupção e na promoção da ética na gestão pública, contudo, diferem quanto ao escopo, à abrangência e ao grau de maturidade. Embora, o Programa da CGU apresente uma abordagem mais estratégica, inovadora e integrada, alinhada ao Sistema Nacional de Integridade. O da CGE/MT, foca na consolidação de bases da governança e do controle dentro do âmbito estadual avaliação.

O Integridade MT, por exemplo, fundamenta-se nos eixos de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança que é coordenado pelo Comitê Gestor de Integridade e Governança, com apoio da Unidade de Integridade da CGE/MT. Suas ações incluem a elaboração de matrizes de risco, capacitações periódicas, canais de denúncia e monitoramento contínuo, com ênfase na integração com políticas estaduais já existentes e na adesão voluntária dos órgãos e entidades do poder executivo estadual. Já o Plano de Integridade 2023–2025 da CGU, estrutura-se em quatro pilares: Liderança e Comprometimento, Gestão de Riscos, Controles e Monitoramento, Comunicação e Treinamento. Sendo que a CGU operacionaliza o programa por meio de ações do Comitê de Integridade e da Secretaria de Transparência e Integridade, pautando-se no uso de inteligência artificial e da análise preditiva de dados. O plano prevê ainda a capacitação em larga escala, modernização de sistemas de controle, transparência ativa e avaliação constante por meio de indicadores.

No que se refere à gestão e a coordenação dos programas de integridade tanto a CGU quanto a CGE/MT exercem funções de coordenação e fiscalização nos programas de integridade, no entanto, a CGE/MT desempenha um papel mais voltado à orientação e educação junto aos órgãos estaduais. Enquanto, o modelo federal concentra-se em ações repressivas e investigativas, além de concentrar na CGU, todas as funções de governança relacionadas à integridade, com forte papel de coordenação do NGI. No tocante a implementação dos programas de integridade, da CGE/MT e da CGU seguem a lógica de diagnóstico,

planejamento, execução e monitoramento, entretanto, o modelo do Integridade MT apresenta um percurso mais detalhado e padronizado, além de desempenhar o papel de agente de integridade. Enquanto, o modelo federal oferece maior flexibilidade, embora, exija maior rigor técnico alinhado às diretrizes da indicadas no plano de integridade da CGU.

Quanto aos recursos e apoio técnico na implementação dos programas de integridade da CGE/MT e da CGU, identifica-se diferenças. Nas duas estratégias de implementação de programas de integridade promove-se a capacitação por meio de eventos, de treinamentos e de ações de conscientização. Todavia, a CGE/MT presta assistência técnica para a elaboração de planos e políticas de integridade, a CGU reforça a oferta de orientações técnicas mais amplas por meio de auditorias. A decorrência desta estratégia é verificável quando a CGE/MT opta por materiais educativos como a Cartilha de Integridade do Mato Grosso de 2023 e a CGU disponibiliza documentos tais como Plano de Integridade 2023-2025, Plano de Integridade e Combate à Corrupção 2025-2027, Guia de Implementação de Programas de Integridade de 2015 e o Manual para Implementação de Programas de Integridade de 2017.

Outro detalhe que diferencia a implementação dos programas de integridade Integridade MT e Plano de Integridade 2023-2025 conduzido pela CGU é o público-alvo. A abordagem adotada pelo programa mato-grossense volta-se para a mudança cultural e o fortalecimento da governança interna, com ênfase em processos educativos e transformacionais. Por sua vez, o programa federal foca na prevenção e na responsabilização de pessoas jurídicas. Desta maneira, o Integridade MT busca promover uma transformação organizacional e difundir uma cultura de integridade, enquanto o programa federal atua de forma mais preventiva e punitiva. Prioriza o cumprimento das normas e à responsabilização em casos de irregularidades. Ainda que ambos programas convirjam para a centralidade da alta administração, gestão de riscos e ênfase em treinamento, transparência e monitoramento contínuo como evidenciado no Quadro 1.

Quadro 1. Comparação entre o Integridade MT e o programa de integridade da CGU

Aspecto	CGE/MT (INTEGRIDADE MT)	Programa de Integridade da CGU
Fundamento Legal	Lei 10.691/2018 e Decreto 376/2023	Portaria CGU nº 750/2016, Decreto nº 9.203/2017, Portarias Normativas CGU nº 61/2023 e 93/2023
Objetivo	orientar e aprimorar a implementação de Planos de Integridade nos órgãos estaduais e nos municípios de Mato Grosso	promover abordagem sistêmica e multidimensional da integridade na administração pública federal
Eixos estruturantes	fortalecimento da cultura de integridade; prevenção e gestão de riscos; transparência ativa e participação social; canais de denúncia e responsabilização	cultura de integridade, prevenção e gestão de riscos, transparência e participação, canais de denúncia
Governança	Coordenação-Geral de Integridade (CGINT), vinculada ao Gabinete da CGE/MT	Coordenação-Geral de Integridade (CGINT), subordinada à SFCI
Instâncias internas	Comitê de Integridade em cada órgão; Agente e Comitê central na CGE	Núcleo de Gestão da Integridade (NGI) e Comitê de Gestão Estratégica
Instâncias descentralizadas	Núcleos de Integridade nos órgãos da administração direta e indireta estadual	Comitês Setoriais de Integridade (CSI) em cada órgão federal
Coordenação	Coordenação central na CGE e unidades executoras	Coordenação central (CGINT) e Comitês Setoriais de Integridade
Órgãos/Comitês	Comitê de Monitoramento (representantes de órgãos estaduais, sociedade civil e controle externo)	NGI; Comissão de Ética; Ouvidoria Geral; Corregedoria Geral; Assessoria de Comunicação; CG Processos e Riscos
Canais de denúncia	Canal de Denúncia Integrado do Estado (CDIE) – online e por telefone, com proteção ao denunciante	Canais internos e integrados com outros mecanismos federais
Articulação Institucional	TCE-MT e MPE	Sistema Nacional de Integridade, TCU e AGU
Plano de Integridade	Elaborado por cada órgão em até 180 dias, com apoio técnico da CGE	Plano único (2023-2025) para todo o órgão entidade monitorado pelo NGI
Foco	Massificar cultura de integridade nos órgãos estaduais e aderir à sistema e prevenção	Integrar gestão de riscos, ética, ouvidoria e diversidade num ecossistema de integridade único
Participação social	Prevista com pouco destaque	Destaque para transparência, consulta pública e controle social
Monitoramento	Pesquisas de percepção de risco de corrupção	Indicadores qualitativos e quantitativos; relatórios semestrais; transparência e participação social

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 1 estabelece uma comparação resumida entre o Programa de Integridade da CGU e o Integridade MT, revelando diferenças estruturais, legais e operacionais, e também convergências que dialogam com os princípios teóricos discutidos no referencial. Sob a ótica de autores como Roberts (2024), Balogun (2003) e Zahari, Said e Arshad (2022), programas de integridade bem-sucedidos devem integrar controles internos e externos, consolidar uma cultura ética e promover um sistema de governança que articule prevenção, monitoramento e responsabilização. O Quadro 1 evidencia que ambos os programas de integridade analisados compartilham eixos como cultura de integridade, gestão de riscos, transparência e canais de denúncia, alinhando-se ao conceito de abordagem holística e sistêmica de integridade (Pires; Gomide, 2018). Entretanto, o escopo e a profundidade diferem, pois, enquanto o da CGU apresenta um modelo mais institucionalizado, preventivo e punitivo, com forte aparato normativo, o programa Integridade MT, prioriza uma abordagem pedagógica e transformacional, centrada na capacitação e no engajamento dos órgãos estaduais.

À luz de Scudino (2022) verifica-se a partir do Quadro 1 a ênfase na consideração dos efeitos não intencionais e na consistência interna de programas de integridade, percebe-se que o modelo federal prioriza controles rígidos e responsabiliza pessoas jurídicas, decorrente de seu maior formalismo e menor adaptabilidade local. Por sua vez, o modelo mato-grossense, é flexível e de caráter educativo, o que favorece a interiorização de valores éticos, mas, reduz a maturidade institucional e amplia-se a dependência de apoio técnico da CGE/MT. O Quadro 1 também ilustra um ponto central listado no referencial teórico: a influência do contexto sociocultural e institucional no sucesso das políticas de integridade (Balogun, 2003). O Integridade MT busca adaptar-se às realidades locais e institucionais das entidades, dialogando com municípios e sociedade civil, enquanto a CGU promove uma padronização nacional, que pode enfrentar barreiras locais, mas garante uniformidade na esfera federal e sobre seus jurisdicionados.

O Quadro 1 ilustra que embora diferentes em escopo e profundidade, os programas de integridade CGU e da CGE/MT demonstram a diversidade de modelos, mas, que quando bem fundamentados e coordenados contribuem para a consolidação de um sistema nacional de integridade mais resiliente, contextualizado e efetivo. O Quadro 1 evidencia que a eficácia dos programas depende não apenas da estrutura legal e técnica, é também dependente do

engajamento dos agentes públicos e da construção de uma cultura organizacional baseada na ética, na transparência e no *accountability*. Por fim, o Quadro 1 confirma a tese de que programas de integridade precisam equilibrar normatividade e engajamento cultural nas organizações públicas.

## 5. Conclusões

A análise comparativa entre o Programa de Integridade da CGU e o Integridade MT evidencia avanços significativos e complementares na promoção da integridade e do combate à corrupção nos âmbitos federal e estadual. Ambos os programas compartilham fundamentos e objetivos semelhantes, como o fortalecimento da cultura ética, a prevenção de riscos e a promoção da transparência e de responsabilização. Todavia, distinguem-se quanto à abrangência, a maturidade institucional, a estrutura operacional e ao público-alvo. A partir da análise dos programas de integridade da CGE/MT e da CGU, torna-se evidente a importância de políticas de integridade, são capazes de aliar a padronização técnica em meio a contextualização local, promovem governança pública mais transparente e responsável em todos os níveis da Administração Pública.

O Programa de Integridade da CGU, numa abordagem estratégica, multidimensional e integrada, apresenta um alto grau de institucionalização e de complexidade técnica, evidenciado pela existência do NGI, do Plano de Integridade 2023–2025 e de instrumentos normativos consolidados. O foco é a articulação sistêmica, na análise preditiva de dados e na responsabilização de pessoas jurídicas, o que reforça sua natureza preventiva, normativa e punitiva. Já o Integridade MT, embora mais recente, destaca-se por seu papel pedagógico e transformacional no âmbito estadual, promovendo a interiorização da integridade por meio de ações educativas, capacitações e parcerias com a sociedade civil.

Conclui-se que ambos os programas fortalecem do sistema nacional de integridade, mas se diferenciam no modo como atuam: a CGU com foco em controle e padronização nacional, e a CGE/MT com foco na formação e consolidação de uma cultura de integridade no Estado. As diferenças entre os modelos não representam fragilidades, mas sim adaptações às realidades institucionais e competências de cada ente federativo. Portanto, a complementaridade entre as iniciativas federal e estadual contribui para a construção de uma

administração pública mais ética, eficiente e comprometida com o interesse público.

Dentre as limitações dessa pesquisa está a concentração em fontes documentais primárias, baseada na análise de leis, de decretos, de portarias, de planos, e de conteúdos institucionais disponibilizados até junho de 2025, excluindo-se dados empíricos como entrevistas com gestores, servidores ou outras partes envolvidas na implementação dos programas, nem observações de campo. Como consequência, a análise, embora rigorosa, reflete apenas a percepção institucional oficial, sem acessar as práticas reais, os desafios operacionais e as barreiras culturais na implementação de programas de integridade enfrentadas no cotidiano dos servidores e organizações que se relacionam com o Estado. Além disso, o recorte temporal e geográfico, restrito ao Governo Federal (CGU) e ao Estado de Mato Grosso (CGE/MT), também reduz a generalização dos resultados, deixando em aberto se as conclusões se aplicam a outras esferas ou estados, bem como a evolução dos programas em períodos anteriores.

### Referências

AGUIAR, Luiz Fernando de Brito Loiola. **A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/35206/1/DISSERTA%c3%87%cc3%83O%20Luiz%20Fernando%20de%20Brito%20Loiola%20Aguiar.pdf>. Acesso em: 23 junho 2025.

ARAÚJO, Valter Shuenquener; SANTOS, Bruna de Brito André; XAVIER, Leonardo Vieira. Compliance na administração pública brasileira. **Revista de Direito Administrativo Constitucional**, v. 19, n. 77, p. 247-272, 2019.

BALOGUN, Jide. Causative and Enabling Factors in Public Integrity: A Focus on Leadership, Institutions, and Character Formation. **Public Integrity**, n.5, v.2, 2003, 127–147.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Gabinete do Ministro. Portaria Normativa n. 93, de 17 de outubro de 2023. Aprova o 3º Plano de Integridade da Controladoria-Geral da União (2023-2025). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, p. 114, 19 out. 2023b.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Portaria CGU n. 750, de 20 de abril de 2016. Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União**. Brasília, DF: CGU, 20 abr. 2016. 1 p. (Portaria). Disponível em: repositório oficial da CGU.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de

agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

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 União**: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

BRASIL. Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018. Dispõe sobre a criação de serviços de recebimento de denúncias e recompensa por informações que auxiliem nas investigações. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 155, n. 7, p. 1, 11 jan. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade**. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Presidência da República. 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 União, Brasília**, DF, Seção 1, p. 3, 23 nov. 2017.

CARDOSO, Henrique Ribeiro; LOIÁCONO NETO, Vicente; FERRARI, Flávia Jeane. A Lei Anticorrupção e seus principais aspectos: o procedimento administrativo de responsabilização, o programa de integridade e o acordo de leniência. **Journal of Law and Corruption Review**, v. 6, e076, p.01-22, 2024

CIRIACO, Elmano Rodrigues. O compliance como política pública regulatória na Polícia Civil do Estado do Paraná. **Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro - RECONTO**, Maringá, v. 3, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. Editora Atlas S.A, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, SP: Atlas S.A., 2008.

GIOVANINI, Wagner. Mecanismo de Integridade ou uma arma para proteção? *In*: Coodenadores Marco Aurélio Borges de Paula; Rodrigo Pironti Aguirre de Castro. **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção**: integridade para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 71-87.

KIM, Shin Jae; COLETO, Isabela Luciana; MELO, Renato Arthur Oliveira. A importância dos relatórios de perfil e de conformidade na mitigação dos efeitos da responsabilização derivada da Lei nº 12.846/2013. *In*: KIM, Shin Jae; ZENKNER, Marcelo (coord.). **Lei anticorrupção empresarial: perspectivas e expectativas – edição comemorativa dos 10 anos de vigência da Lei nº 12.846/2013**. Belo Horizonte: Fórum, 2023. p. 397-421.

LIMA JUNIOR, Eduardo Brandão; OLIVEIRA Guilherme Saramago; SANTOS, Adriana

Cristina Omena; SCHNEKENBERG, Guilherme Fernando. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 44, 2021.

MATO GROSSO. Controladoria-Geral do Estado (CGE-MT). **Agente de integridade: construindo o Plano de Integridade**. Cuiabá, 2024. Disponível em: <https://conaci.org.br/noticias/cge-mt-lanca-guia-para-auxiliar-na-construcao-dos-planos-de-integridade/>. Acesso em: 24 jun. 2025.

MATO GROSSO. Controladoria-Geral do Estado (CGE/MT). **Cartilha de integridade do Mato Grosso: Integridade MT – Programa de Integridade do Governo de Mato Grosso**. Cuiabá, 2023.

MATO GROSSO. Decreto nº 376, de 26 de julho de 2023. Regulamenta a implementação do Programa “Integridade MT” nos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual em consonância com a Lei nº 10.691/2018 e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, Cuiabá, 26 jul. 2023.

MATO GROSSO. Lei nº 10.691, de 28 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a criação e organização da Controladoria-Geral do Estado (CGE/MT), e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, Cuiabá, 28 dez. 2018.

MATO GROSSO. Controladoria-Geral do Estado (CGE/MT). **Relatório de integridade 0004/2021: plano de ações para promoção de integridade no setor público**. Relatório contendo planejamento de ações para promoção da integridade no setor público do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso. Cuiabá, 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. (OCDE). **Integridade pública: recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública**. Paris, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 10 julho 2025.

PIRES, Roberto Rocha Coelho; GOMIDE, Alexandre Ávila. Governança e Capacidades Estatais a Partir da Abordagem dos Arranjos e Instrumentos de Políticas Públicas. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 19, p. 25-32, dezembro 2018.

PRATAMA, Prasetya; KAMIL, Muhammad; SALAHUDIN, Salahudin. Implementation of the Integrity Zone Development Program towards a Corruption-Free Area and a Serving Clean Bureaucracy Region. **Journal of Local Government Issues**, v. 2, n. 2, 2019, p.134–148.

ROBERTS, Robert. The new public integrity management and the protection of the impartiality of bureaucratic decision-making. **Public Integrity**, v.2 7, n. 3, 2024.

SCHMIDT, Andrei Zenkner. **Direito penal econômico: parte geral**. Porto Alegre, Livraria do Advogado, 2015.

SCUDINO, Fernanda Almeida Campos Silva. **Implementação de programas de integridade na administração direta federal:** estudo de caso do programa de integridade do Ministério da Economia. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/be3a7e04-9294-46b4-bfcb-9507e3b5ef04>. Acesso em: 05 julho 2025.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

SILVA, Sander José Couto; BRUNOZI JÚNIOR, Antônio Carlos. Lei Anticorrupção, Compliance e Isomorfismo: Responsabilização e Programas de Integridade nos Estados Brasileiros. **RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 13, n. 2, 2021.

SPINELLI, Mário. A importância das ouvidorias para os sistemas de integridade governamentais. In: ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (coord.). **Compliance no setor público.** Belo Horizonte: Fórum, 2020.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

ZAHARI, Afzal Izzaz; SAID, Jamaliah; ARSHAD, Roshayani. Examining the Components of Integrity. **Integrative Psychological and Behavioral Science**, v. 56, n. 1, 2022, p. 234-265.

ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial:** um espectro da repressão e da prevenção da corrupção no Brasil e em Portugal. Reimpressão. Belo Horizonte: Fórum, 2019.