

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

ANA MÔNICA SABINO ADRIANO

Universidade Federal do Ceará

RUTH CARVALHO DE SANTANA PINHO

Universidade Federal do Ceará

ROBERTO FERREIRA LOPES FILHO

Universidade Federal do Ceará

Resumo

As micro e pequenas empresas (MPE) são o público-alvo do Sistema Sebrae e fundamentais para a geração de ocupação e renda nas diversas regiões brasileiras, contribuindo para o crescimento do país. No Ceará, o Sebrae/CE desempenha papel central no desenvolvimento das MPE cearenses, que cooperam para o fortalecimento da economia do estado. Para melhor atender a este público, é fundamental um sistema de governança organizacional estruturado, com os instrumentos para o êxito na execução de suas ações. O Sebrae/CE tem investido para se adequar às demandas de novos perfis de clientes, entidades parceiras, governos e sociedade, incluindo a implantação de um programa de integridade. Esta pesquisa investiga a relação entre programa de integridade e a estruturação e consolidação da governança organizacional, com o objetivo de analisar a contribuição do programa de integridade para a governança organizacional sob a ótica dos mecanismos de governança dispostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Consoante este objetivo, realizou-se pesquisa quali-quantitativa, de base documental e abordagem descritiva e por meio de estudo de caso. Concluiu-se que o programa de integridade consolida princípios e organiza a governança, com uma estrutura de conformidade corporativa e a fundamentação da aplicação de medidas de gestão, orienta a padronização e o aprimoramento de processos internos e favorece uma cultura de integridade. Outros ganhos são segurança institucional, tomada de decisões responsáveis, resultados sustentáveis e fortalecimento da imagem da entidade.

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

1 Introdução

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Neste contexto, investigou-se se a execução do programa de integridade representa um avanço na estruturação e consolidação da governança organizacional do Sebrae/CE. Por conseguinte, o objetivo geral da pesquisa é analisar a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE sob a ótica dos mecanismos de governança dispostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020).

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

Do exposto, além da produção acadêmica sobre os temas estudados, este trabalho contribuirá para que a entidade aprofunde conhecimentos sobre e para a prática interna da integridade, bem como perceba possíveis ganhos para a governança corporativa e para os

resultados obtidos pela organização, haja vista que a gestão de riscos de *compliance* permite o alcance dos objetivos e o crescimento da instituição (Brasil, 2024).

2 Fundamentação teórica

2.1 Programa de integridade

Em uma visão estritamente semântica, a integridade diz respeito à “condição de inteiro, do que não foi alvo de diminuição; [...] característica do que não sofreu alteração, do que não foi quebrado nem atingido” (Ribeiro, s.d.). O vocábulo pode ser aplicado em diferentes contextos, ganhando diferentes tipologias e definições, a saber, pessoal, física, política, organizacional e pública, relacionando-se com outras áreas de conhecimento, tais como direito e administração, dentre outros (Amâncio; Faria; Biscaia, 2024).

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

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

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 tido crescente atenção, em nível mundial, consoante aos 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).

Dentre os marcos legais brasileiros que guardam relação com a integridade, realça-se a Lei Federal nº 12.846/2013, a Lei Anticorrupção Empresarial, que estabelece a implementação de programa de integridade, conceituado como um “conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes”, com o objetivo de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraudes e corrupção nas organizações.

Entretanto, há normativos precursores da formulação e do empenho na aplicação da integridade pública, que contribuíram para a consolidação, no ordenamento jurídico brasileiro, da compreensão de que prevalecem o ideal e o compartilhamento de regras que norteiam as organizações ou privadas (Santos; Peghini, 2022).

O Quadro 1 relaciona normas anteriores à Lei Anticorrupção e seus respectivos temas.

Normativo	Tema
Lei nº 8429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa)	Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional.
Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos)	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.
Lei nº 8.884/1994 (Lei Antitruste)	Transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em Autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica.
Lei nº 9.613/1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro)	Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).
Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.
Decreto nº 7.203/2010 (Decreto de Vedação do Nepotismo)	Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal.
Lei nº 12.529/2011 (Lei de Defesa da Concorrência)	Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC); dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica.
Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)	Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.
Lei nº 12.683/2012 (Lei de Lavagem de Dinheiro)	Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro.
Lei nº 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesse)	Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego.

Quadro 1 – Marcos legais precursores da integridade pública

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

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.

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



Figura 1 – Estrutura mínima de um programa de integridade

Fonte: Brasil (2024).

Não existe modelo único para um programa de integridade, cabendo à organização identificar que formato é mais viável para a sua realidade. 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 de seu ambiente e a dispersão da relação de propriedade demandam regras para favorecer uma boa relação entre proprietários e a execução dos direcionamentos dados aos administradores contratados. Este fato aponta para a governança corporativa que, aqui, se refere ao estabelecimento, de forma coletiva, de regras de tomada de decisão em um contexto no qual diversos atores agem simultaneamente (Brasil, 2020; Cirino *et al.*; 2024).

Na diversidade conceitual existente, apresentam-se quatro enfoques para definir governança corporativa: 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).

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.

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

O 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 como a OCDE e a ONU.

Destaca-se que o TCU estendeu o seu foco aos demais entes a ele jurisdicionados, tendo em vista que prestam serviços de interesse coletivo e, por isso, devem, igualmente, estabelecer estruturas e processos de governança adequados.

O Decreto 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, apresenta 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 TCU (2020) considera sete princípios, que funcionam como valores interdependentes, para guiar a atuação das organizações públicas e de outros entes jurisdicionados ao TCU na busca dos resultados pretendidos, bem como fortalecer a confiança da sociedade nessas organizações.

O Quadro 2 apresenta a correlação entre os princípios e as 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; 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.
Transparência	Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.
Prestação de contas e responsabilidade	Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais.
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.

Quadro 2 – Princípios e diretrizes da governança pública organizacional

Fonte: Brasil (2018).

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). Os mecanismos e suas respectivas práticas são apresentados na Figura 2.



Figura 2 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança
Fonte: Brasil (2020).

A boa governança orienta os processos de gestão com vistas a assegurar a eficácia e a eficiência na alocação e utilização dos recursos organizacionais, de maneira que a entidade responda, adequadamente, às dinâmicas do ambiente externo e atenda às demandas e expectativas das partes interessadas (Brasil, 2020).

3 METODOLOGIA

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

Para a coleta de dados primários, além da observação participante, foram usados o questionário e as entrevistas semiestruturadas; e, para os dados secundários, a pesquisa documental. Os itens do questionário e o roteiro da entrevista foram propostos a partir dos instrumentos de pesquisa utilizados nos estudos de Copello (2023), Siqueira (2023) e Viol (2019).

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

No roteiro prévio da entrevista constaram 18 perguntas, organizadas em três blocos temáticos, quais sejam, conhecimento e interação com o programa de integridade, mecanismos e práticas de governança e contribuição do programa de integridade à governança. As quatro entrevistas realizadas tiveram duração entre 30 e 60 minutos. As falas foram gravadas e transcritas por meio da ferramenta Microsoft Teams.

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

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

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

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

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

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

Está alicerçado em onze pilares e executado por meio da articulação entre pessoas, tecnologias e processos em quatro etapas, conforme apresentado no Quadro 3.

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

Quadro 3 – Etapas e pilares do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae

Fonte: Adaptado de Sebrae (2021).

Outros documentos também foram acessados, de caráter público ou disponibilizados pelo Sebrae/CE para fins da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 4.

Documento	Documento de formalização ou atualização
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

Quadro 4 – Documentos acessados durante pesquisa documental.

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 5 mostra a proporção de pesquisados por posição atualmente ocupada em relação ao Sebrae/CE.

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

Quadro 5 - Proporção por posição ocupada em relação ao Sebrae/CE

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 a verificação do conhecimento dos agentes de governança sobre o programa de integridade do Sebrae/CE, foram consideradas respostas registradas a perguntas do bloco “A” do questionário aplicado. Duas das perguntas foram relacionadas ao nível de familiaridade dos respondentes com os conceitos “integridade pública organizacional” e “governança pública organizacional”, que se relacionam aos dois construtos objeto deste estudo: integridade e governança.

A qualificação “pública organizacional” foi relacionada aos dois termos dado o alinhamento à conceituação de governança pública organizacional, utilizada pelo TCU e apresentada no referencial teórico deste trabalho. A distribuição dos resultados em termos quantitativos e proporcionais, considerando a familiaridade sobre os conceitos abordados nas duas perguntas, é apresentada no Quadro 6.

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

Quadro 6 – Familiaridade com conceitos relacionados à integridade e governança.

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 7.

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

Quadro 7 – Conhecimento sobre o programa de integridade

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

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

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

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

Foram registradas 45 respostas textuais no campo aberto do questionário, das quais duas não indicaram objetivamente nenhuma ação. As demais 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 8.

Pilar do Programa de Integridade	Ações/Medidas identificadas
Suporte da alta administração	Ações e deliberações do Conselho Deliberativo; Acompanhamento e avaliação de auditorias por parte do Conselho Fiscal, visando garantir integridade e transparência na aplicação dos recursos financeiros do Sebrae/CE; Suporte dos Conselhos e da Diretoria Executiva; Existência do Comitê de <i>Compliance</i> .
Políticas e procedimentos	Estabelecimento de políticas; Existência de programa de monitoramento de conformidade no tratamento de dados em atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); Atuação do encarregado de dados do Sebrae/CE; Existência de normativos institucionais: instruções normativas, resoluções, portarias, regulamentos; Revisão de processos internos com base no <i>compliance</i> .
Código de Ética	Divulgação do Código de Ética; Existência de Comissão de Ética estruturada e representativa.
Análise de riscos	Mapeamento e gestão de riscos estratégicos e operacionais do Sebrae/CE.
Controles internos	Existência de controles internos
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.

Quadro 8 – Ações/medidas relacionadas ao programa de integridade

Fonte: Elaborado pela autora (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 3 apresenta a matriz de correlação entre os grupos de itens avaliados, sobre as práticas de liderança (L), estratégia (E) e controle (C).

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

Figura 3 – Matriz de correlação de itens por grupo de práticas

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 α . Os resultados demonstraram que a exclusão de qualquer item não geraria variações estatisticamente representativas no coeficiente α , 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 sobre a contribuição do programa de integridade na perspectiva de execução das práticas que concretizam os mecanismos de governança dispostos pelo TCU, o bloco C do questionário, com dois itens fechados e uma pergunta aberta, associou, de maneira direta, o programa de integridade ao aprimoramento da governança do 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 fortalecimento de estruturas de governança, ambos 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 perguntado aos agentes de governança: “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.

Conforme os resultados da pesquisa, os pilares 2 e 3 do programa de integridade do Sebrae/CE, “Políticas e procedimentos” e “Código de Ética” são os mais disseminados entre os agentes de governança. Além da recorrência de citações em respostas e de evidências documentais obtidas, elementos ligados a esses pilares são reconhecidos como contribuições normativas do programa à governança organizacional.

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

Destaca-se que esse bloco de contribuições é de natureza funcional, o que denota o movimento dos agentes de governança de aplicar as orientações, recomendações, condutas e práticas à luz do programa de integridade do Sebrae/CE, com a compreensão da conformidade e a 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.

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

A manutenção de uma cultura organizacional íntegra abarcou cinco contribuições do programa de integridade à governança: o fortalecimento da cultura da prática ética, a capacitação aos gestores sobre os temas ligados à integridade, a internalização e a adoção rotineira de práticas e condutas para preservar a integridade institucional, e o alinhamento da comunicação no Sebrae/CE. Marvão *et al.* (2024) indicam que uma das ações diferenciais para a implantação de programas de integridade é a realização de capacitações sobre a temática.

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

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

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

4.3 Entrevistas

A seleção dos entrevistados levou em conta a condição de liderança da organização e de gestão do programa de integridade, na perspectiva de obtenção, em profundidade, de informações de interesse 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 na organização pesquisada 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, 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.

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 9 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.

(continua)

Contribuição do Programa	Trechos de falas dos entrevistados
Organização da governança	E4: “O programa acaba sendo um catalisador da operação desses órgãos, dessas estruturas da governança. O programa ajuda a organizar a atuação dessa nossa governança.”
Suporte a uma estrutura de conformidade corporativa	E1: “Ele dá os instrumentos, ele dá as ferramentas necessárias para que, tanto no modelo de gestão da instituição, naquilo que a gente entende nessa visão da governança, como estabelecer com que essa governança se dê dentro das linhas estabelecidas no programa de integridade.”
Padronização e aprimoramento de processos	E3: “(...) ou seja, isso tem nos levado à melhoria de processos, à integração de processos e, também, a medidas que nos deem segurança em todas as nossas decisões.”
Compreensão da conformidade e da integridade nos processos internos	E3: “O processo de integridade vai refinando todo esse processo de governança, de forma a deixá-lo, eu diria, mais profissionalizado, deixando de ser aquele processo informal, subjetivo, pessoal para processos mais bem estruturados, os processos da governança.”
Atuação preventiva	E3: “O programa de integridade ajuda a governança a conter uma compreensão maior da organização em todos os seus processos de risco.”
Fortalecimento da cultura ética	E3: “O processo de integridade vai me recomendando atitudes, posturas, modos operacionais.”
Internalização e adoção rotineira de	E1: “Ele nos auxilia principalmente para iniciar um processo de

práticas e condutas	(conclusão) sensibilização da organização, para a necessidade de maior compartilhamento de informações, gerando maior certeza da integridade de dados, da integridade das pessoas perante suas atividades e funções, e o compartilhamento de informação, tornando mais democrático o processo de gestão da instituição.”
Segurança institucional	E3: “(...) ou seja, isso tem nos levado à melhoria de processos, à integração de processos e, também, a medidas que nos deem segurança em todas as nossas decisões.”
Tomada de decisões mais responsáveis	E1: “O programa de integridade traz um fator importante, que é a disseminação de informação, e o acesso à informação, o compartilhamento, também, de responsabilidades.”
Obtenção de resultados sustentáveis juntos aos clientes	E1: “O programa trouxe uma disseminação de informação capaz de dar ao cliente um relacionamento com a informação do dia a dia da instituição muito simples e fácil. Criou-se canais de relacionamento com o cliente e com os colaboradores. As pessoas, hoje, podem se comunicar com os diversos estágios de acompanhamento da integridade da instituição.” E4: “Em última análise, a integridade é fundamental para a sustentabilidade de uma organização, no nosso caso, do Sebrae/CE.”
Fortalecimento da imagem do Sebrae/CE	E1: “No primeiro deles, na credibilidade. A instituição que tem um programa de integridade e que o implementa de forma democrática, participativa, desenvolvendo e envolvendo os líderes, tem uma credibilidade perante a sociedade. Esse fator, um programa de integridade, nos dá e nos reforça, cada vez mais, a estabelecer para a instituição um processo de relacionamento com o público em geral, que traz essa credibilidade, esse reforço no nosso papel enquanto instituição íntegra, que cumpre seu papel perante a sociedade, mas que também cumpre seu papel no zelo dos recursos e daquilo que é estabelecido pela lei e pela sociedade.”

Quadro 9 – Trechos das entrevistas – Contribuições do programa de integridade

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Vale ressaltar que as falas dos entrevistados são relacionadas às contribuições apontadas pelos demais pesquisados, respondentes dos questionários, o que demonstra um forte alinhamento entre os diversos grupos de agentes de governança quanto à importância da implementação das ações do programa de integridade para a governança do 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 colocado 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 relacionados de forma mais direta ao cliente do Sebrae/CE.

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

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’”.

Como contribuição prática, 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 restou o acesso a respostas de uma parcela de respondentes, por se tratar de representantes de outras entidades, com disponibilidade mais restrita para participação na pesquisa. Acrescente-se que o fato de ser um estudo de caso também não permite extrapolar as conclusões para outras unidades e contextos no âmbito do Sebrae.

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

Alencar, M. R. X., & Chagas, M. J. R. (2024). Análise do grau de governança pública dos municípios do Cariri cearense. *Revista Controle*, 22, 2, 263-296. <https://doi.org/10.32586/rcda.v22i2.938>.

Amâncio, D. L. P., Faria, E. R., & Biscaia, R. O. B. M. (2024). Integridade pública: (de)limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e90895. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.90895>

Aquino, C. V. M. G., Silva, C. R. M., Vasconcelos, L. R. S., & Castelo, J. L. (2021). Governança pública dos municípios brasileiros. *Revista Gestão e Regionalidade*, 37(110), 203–220. Recuperado de https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/6542

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bezerra, S. V., Nunes, P. R. C., & Rodrigues, R. C. (2024). Implantação das práticas de integridade e compliance: possibilidades e desafios no transporte urbano público em Fortaleza-CE. *Revista do Serviço Público*, 75(3), 536–556. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10432/7026>

Brasil. (2017). *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, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm

Castelo, S. L., & Castelo, A. D. M. (2023). A governança do Tribunal de Contas do Estado do Ceará à luz do referencial básico do Tribunal de Contas da União. *Revista Controle*, 21(1), 174–209. <https://doi.org/10.32586/rcda.v21i1.797>

Controladoria Geral da União. (2024). *Programa de integridade – Diretrizes para empresas privadas*. Brasília, DF: CGU. Recuperado de <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas>

Copello, F. (2023). *Cultura organizacional como elemento facilitador do programa de compliance* (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro). <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.62467>

Faria, R. P. B., Novelli, J. G. N., & Costa Filho, B. A. (2022). Gestão na Marinha do Brasil: Um estudo da governança na força naval. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 25(1), 123–141. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2022v25n1a7

Ferreira, S. (2023). A análise de conteúdo: Um método para a análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 11(26), 202–224. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2023.v.11.n.26.502>

Freitas, V. A. de, & Silva, F. E. R. da. (2022). Administração pública e governança: Uma discussão teórica. *Revista Controle*, 20(1), 354–379. <https://doi.org/10.32586/rcda.v20i1.751>

Garbaccio, G. L., Vadell, L. M. B., & Gahyva, R. A. C. R. (2024). Programa de compliance como instrumento jurídico na consecução de vantagem competitiva para as organizações privadas. *Revista Pensar*, 29(3), 1–11. <https://doi.org/10.5020/2317-2150.2024.13774>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6ª ed.). São Paulo, SP: IBGC. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>

Kieling, S. F., Tezza, R., & Cancellier, E. L. P. de L. (2024). Governança no setor público: Mensuração a partir de escalas. *Revista Administração Pública & Gestão Social*, 16(4). <https://doi.org/10.21118/apgs.v16i4.16042>

Kuniyoshi, M. S., & Carrillo, A. (2021). Governança corporativa: Um estudo sobre o apoio da alta administração ao programa de integridade, em consonância com a Lei nº 12.846/2013 na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp. *Revista Pensamento e Realidade*, 36(1), 90–110. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/issue/view/2688>

Luengo, C. A. G., Vieira, S. F. A., Nunes, A. L. P., & Suguihiro, V. L. T. (2022). O compliance como instrumento de monitoramento e controle da administração pública. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, 9(2). <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v9i.108>

Madeira, F. N., & Andrade, M. M. de. (2024). A política de governança das contratações públicas sob a perspectiva da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. *Revista Observatório de la Economia Latinoamericana*, 22(7), 1–21. <https://doi.org/10.55905/oelv22n7-031>

Marvão, D. R. D., Becker, F. M. S., Ferola, B. G., Rodrigues, J. A., & Amorim, R. M. (2024). Governança e os programas de integridade: Um olhar sobre os desafios regionais das prefeituras brasileiras. *Journal of Sustainable Institutional Management*, 11(0), e0152. Recuperado de <https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/view/152>

Matias-Pereira, J. (2022). Governança no setor público: Ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade. *Brazilian Journal of Development*, 8(8), 56.419–56.441. Recuperado de <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032>

Menezes, U. S., Mendonça, C. M. C., & Carvalho, K. M. (2024). Proposta de um programa de integridade adaptado ao contexto dos municípios do CISAN. *Global Journal of Human-Social Science: Interdisciplinary*, 24(6), 202–224. Recuperado de https://globaljournals.org/GJHSS_Volume24/6-Proposal-for-an-Integrity.pdf

Nepomuceno, F. S. S., Lima, A. O., Machado, M. V. V., & Sousa, A. M. R. (2023). Governança institucional nos tribunais de contas: Análise do sistema de governança do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. *Revista de Governança Corporativa*, 10(1), 202–224. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v10igc.132>

Nunes, C. F. O., Rigo, J. A., Hott Junior, J. L., & Freire, P. de S. (2024). Governança pública: Definições e estrutura conceitual na literatura. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 17(4), 1–29. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.4-214>

Oliveira Júnior, T. M., Rodrigues, K. F., Silva, S. de A. M. e, & Bergue, S. T. (2024). Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: Desafios conceituais e horizontes possíveis. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e92312. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.92312>

Pieroni, M. A. R., Veiga, C. E. L., Alves, D., Marques, G. dos S., Mendonça, F. L. L. de, & Serrano, A. M. (2024). Governança pública: A influência da governança corporativa no fortalecimento da gestão estratégica da AGU. *Gesec – Revista de Gestão e Secretariado*, 15(8), 1–20. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i8.4041>

Queiroz, D. H., Oliveira, F. A. C. de, Alcoforado, J. A. C., Correa, D. M. M. C., & Pinho, R. C. de S. (2025). Boas práticas de governança pública e resultados das eleições para governador do Ceará de 2006 a 2018. *Revista Controle*, 23(1), 317–353. <https://doi.org/10.32586/rcda.v23i1.970>

Ramos, L. C. M., Noronha, A. R. B., Batista, K. R. M., & Santos, J. S. (2023). Análise da percepção de práticas de controle de governança organizacional no IBGE Pará. *Revista Contemporânea*, 3(6), 6341–6362. <https://doi.org/10.56083/RCV3N6-087>

Raschendorfer, E. V., Figueira, A. R., & Furtado, L. (2023). Elementos que impactam a construção de um modelo de governança pública no Brasil: O caso da Marinha do Brasil. *Brazilian Business Review*, 20(1), 76–98. Recuperado de <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/issue/view/93>

Ryndack, J. M., & Oliveira, L. J. de. (2023). Governança corporativa, compliance e a atuação do chief compliance officer: Relação entre direito e sustentabilidade empresarial. *Economic Analysis of Law Review*, 14(3), 50–86. <https://doi.org/10.31501/ealr.v14i3.13587>

Sales, J. C. (2021). *Governança e efetividade das políticas públicas nos municípios brasileiros* (Tese de doutorado, Universidade Federal do Paraná). Recuperado de <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/trabalhoConclusaoWS?idpessoal=62316&idprograma=40001016050P0&anobase=2021&idtc=96>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Conselho Deliberativo Nacional. (2021). *Resolução nº 387/2021, de 28 de outubro de 2021: Dispõe sobre o manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema Sebrae*. Brasília, DF: Conselho Deliberativo Nacional.

Siqueira, L. C. (2023). *Gestão estratégica e governança organizacional: O caso da Secretaria de Finanças de Fortaleza* (Dissertação de mestrado profissional, Universidade Federal do Ceará).

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

Vasconcelos, Y. L., & Soares, A. P. (2022). Gestão de conformidade (compliance): Reflexões sobre o impacto na estrutura e desempenho da governança. *Research, Society and Development*, 11(15), e74111536872. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i15.36872>

Viol, D. M. (2019). *Entre o texto e o contexto: Institucionalização dos programas de integridade no Brasil* (Dissertação de mestrado, Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho). Recuperado de <https://repositorio.fjp.mg.gov.br/items/e250ba11-9f74-437e-8472-312321a87666>