

Institucionalização, Governança e Capacidade Para Políticas Públicas Individuais do Plano de Integridade da Casa Civil do Governo do Estado do Espírito Santo

Institutionalization, Governance and Individual Policy Capacity in the Integrity Plan of the Civil House of the Government of the State of Espírito Santo

Institucionalización, Gobernanza y Capacidad de políticas públicas Individual en el Plan de Integridad de la Casa Civil del Gobierno del Estado de Espírito Santo

Grupo temático 09 - Implementação e o Ciclo de Políticas Públicas

Ana Paula dos Santos Rodrigues, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Gustavo Leonardo Simão, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

RESUMO

Compreender os arranjos institucionais e as capacidades para políticas públicas envolvidos na implementação de políticas públicas é relevante para explicar o desempenho governamental e a efetividade das ações estatais, especialmente no contexto brasileiro de crescente demanda por transparência, integridade e *accountability* na gestão pública. Nesse contexto, este estudo analisou a estrutura de governança e as capacidades para políticas públicas individuais da burocracia no âmbito do Plano de Integridade da Secretaria da Casa Civil do Governo do Estado do Espírito Santo. A pesquisa adotou metodologia mista, combinando análise documental e aplicação de questionário a servidores da Secretaria da Casa Civil. Os dados foram analisados por meio do cálculo das médias das dimensões investigadas e da interpretação do conteúdo dos documentos institucionais. Os resultados indicam que o Plano de Integridade apresenta arranjo institucional formalmente estruturado, porém com níveis diferenciados de consolidação das capacidades para políticas públicas individuais do corpo burocrático no âmbito das perspectivas analítica, organizacional e político-relacional.

Palavras-chaves: Capacidades de políticas públicas; governança pública; integridade institucional.

ABSTRACT

Understanding the institutional arrangements and policy capacities involved in the implementation of public policies is relevant for explaining governmental performance and the effectiveness of state actions, especially in the Brazilian context of growing demand for transparency, integrity, and accountability in public management. In this context, this study analyzed the governance structure and the individual policy capacities of the bureaucracy within the Integrity Plan of the Civil House of the Government of the State of Espírito Santo. The research adopted a mixed-method approach, combining document analysis and the application of a questionnaire to civil servants of the Civil House Secretariat. The data were analyzed through the calculation of the averages of the investigated dimensions and through the interpretation of the content of institutional documents. The results indicate that the Integrity Plan presents a formally structured institutional arrangement, but with different levels of consolidation of the individual policy capacities of the bureaucratic body in the analytical, organizational, and political-relational dimensions.

Keywords: Policy capacity; public governance; institutional integrity.

RESUMEN

Comprender los arreglos institucionales y las capacidades de políticas públicas involucradas en la implementación de políticas públicas es relevante para explicar el desempeño gubernamental y la efectividad de las acciones estatales, especialmente en el contexto brasileño de creciente demanda por transparencia, integridad y rendición de cuentas en la gestión pública. En este contexto, este estudio analizó la estructura de gobernanza y las capacidades individuales de políticas públicas de la burocracia en el ámbito del Plan de Integridad de la Casa

Civil del Gobierno del Estado de Espírito Santo. La investigación adoptó una metodología mixta, combinando análisis documental y la aplicación de un cuestionario a servidores de la Secretaría de la Casa Civil. Los datos fueron analizados mediante el cálculo de las medias de las dimensiones investigadas y la interpretación del contenido de los documentos institucionales. Los resultados indican que el Plan de Integridad presenta un arreglo institucional formalmente estructurado, aunque con niveles diferenciados de consolidación de las capacidades individuales de políticas públicas del cuerpo burocrático en las dimensiones analítica, organizacional y político-relacional.

Palabras clave: Capacidad de políticas públicas; gobernanza pública; integridad institucional.

1. Introdução

O fortalecimento das práticas de integridade na administração pública tem se consolidado como uma das principais estratégias de aprimoramento da governança estatal nas últimas décadas. No contexto brasileiro, marcado por desafios relacionados à transparência, controle e responsabilização, a institucionalização desses mecanismos voltados à ética e ao combate à corrupção passou a ocupar um espaço relevante na agenda governamental (KINGDON, 2011; CAPELLA, 2018). Diante disso, os programas de integridade surgem como instrumentos formais destinados a estruturar os procedimentos internos, definir responsabilidades e promover padrões de conduta alinhados aos princípios da administração pública.

Entretanto, a existência de marcos legais e regulamentações não assegura, por si só, a efetividade de uma política pública. Conforme Pires e Gomide (2016) ressaltam, o desempenho desse tipo de política governamental depende da articulação entre arranjos institucionais e capacidades de políticas públicas¹ mobilizadas no processo de sua implementação. Relevante ressaltar que a atuação dos burocratas é papel determinante na transformação das diretrizes normativas em ações concretas e, portanto, na própria capacidade de políticas públicas (EVANS, 1995; WU et al., 2015; GOMIDE; MARENCO, 2023).

Em relação ao Estado do Espírito Santo, a criação do Programa de Integridade da Administração Pública Estadual representou um passo relevante na consolidação de práticas institucionais voltadas à promoção da integridade. Contudo, para compreender como essa política se estrutura e se operacionaliza no interior de uma secretaria estratégica do governo estadual torna-se necessária uma análise de seus arranjos institucionais, bem como da própria capacidade de políticas públicas nesse contexto.

Diante disso, o presente trabalho buscou responder à seguinte questão de pesquisa: como está configurada a estrutura de governança, incluindo o processo institucional, e qual o nível de capacidade de políticas públicas individual no contexto da implementação do Plano de Integridade da Secretaria da Casa Civil do Governo do Estado do Espírito Santo?

Para responder a essa questão, o presente estudo encontra-se estruturado da seguinte maneira, além da introdução aqui apresentada. No segundo tópico serão apresentadas as diretrizes teóricas que fundamentaram a compreensão do caso analisado. Seguido do terceiro tópico que descreve qual a metodologia utilizada, abordando o tipo de pesquisa, quais os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como a caracterização do estudo em tela. No quarto são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Por fim, no quinto tópico são apresentadas as conclusões do estudo.

2. Referencial Teórico

2.1. Políticas Públicas e Governança Pública

A governança tornou-se um conceito central no campo das políticas públicas ao expressar transformações no papel do Estado e na forma como diferentes atores passam a participar dos processos decisórios. Graham, Amos e Plumptre (2003) apontam que a governança vai determinar quem exerce o poder, como decisões são tomadas e como a accountability² é praticada nas instituições, ressaltando que a legitimidade depende de transparência, participação e prestação de contas. Complementarmente, Matias-Pereira (2010) destaca que a governança pública incorpora práticas e valores associados à integridade, à eficiência administrativa e ao controle social, essenciais para geração de valor público. Nessa perspectiva, Abrucio (2005) argumenta que a governança pública

¹ No presente trabalho assume-se que o conceito de *policy capacity* apresentado em Wu et al. (2015) e outros, assume a significação de capacidade de políticas públicas/capacidades para políticas públicas.

brasileira deve integrar diferentes níveis de governo e aprimorar instrumentos de gestão, garantindo coerência e responsabilidade na execução das políticas.

A articulação entre governança e *accountability* torna-se ainda mais evidente quando se observa sua relação com a definição de agendas governamentais. A agenda pública resulta de disputas simbólicas e políticas que definem quais problemas serão reconhecidos pelo Estado como prioritários, evidenciando que processos de governança moldam a entrada de temas e a forma como são interpretados (Capella, 2018). Kingdon (2011) contribui ao afirmar que questões só ingressam na agenda quando ocorre a junção entre fluxos de problemas gerando janelas de oportunidade capazes de mobilizar decisões governamentais. Complementando e reforçando esta ideia, Baumgartner e Jones (1993) destacam que mudanças na atenção governamental resultam da combinação entre choques externos, rearranjos institucionais e padrões de equilíbrio pontuado, demonstrando que a agenda é sensível às estruturas de governança que organizam o fluxo de informações, percepções e escolhas públicas.

É relevante destacar que a governança se relaciona diretamente com os arranjos institucionais que estruturam a atuação dos diferentes atores envolvidos na formulação e implementação de políticas públicas. Esses arranjos – os institucionais – determinam a capacidade de coordenação federativa, influenciam o modo como políticas nacionais são implementadas e condicionam a eficácia das ações nos níveis subnacionais (Arretche, 2004). Complementando, Lotta e Vaz (2015) destacam que tais arranjos criam arenas decisórias, mecanismos de pactuação e estruturas de coordenação que auxiliam governantes a lidar com problemas públicos multifacetados.

2.2. Arranjos institucionais e governança

A compreensão dos arranjos institucionais é fundamental para analisar como as configurações organizacionais, regras formais, normas informais e relações interorganizacionais moldam a atuação estatal. É preciso delimitar que o entendimento de arranjo institucional utilizado neste trabalho é aquele que versa sobre “as regras do jogo” que estruturam comportamentos e condicionam escolhas coletivas, influenciando previsibilidade, coordenação e custos de transação na ação pública (North, 1990). Secchi (2013), sob essa mesma visão, define arranjos institucionais como a forma pela qual atores, competências, instrumentos e estruturas organizacionais se articulam para enfrentar problemas públicos, determinando o grau de coordenação existente em determinada política.

A eficácia das políticas resulta da interação entre instituições (regulamentação), capacidades para políticas públicas e processos de governança são componentes estruturantes da ação pública (Pires & Gomide, 2024). Nos processos de implementação de políticas e programas governamentais, arranjos institucionais bem estruturados favorecem a coordenação entre órgãos, reduzem conflitos e definem mecanismos de monitoramento que permitem corrigir rumos e aperfeiçoar políticas públicas e, portanto, aprimorar a governança da ação e seus resultados (Arretche, 2004; Lotta; Vaz, 2015). Esses arranjos institucionais são essenciais para garantir coerência entre formulação e execução, especialmente em contextos federativos marcados por assimetrias administrativas (Arretche, 2004). As políticas públicas, portanto, dependem de arranjos institucionais capazes de promover cooperação e alinhar objetivos entre diferentes níveis de governo, diminuindo desigualdades regionais e ampliando a efetividade das ações (Silva, 2013). Aliado a um arranjo institucional sólido, também se denota a necessidade de uma capacidade de políticas públicas individual da burocracia.

2.3. Capacidade para Políticas Públicas

A capacidade de políticas públicas constitui um dos pilares fundamentais para compreender o desempenho do Estado na formulação e implementação de políticas públicas. Conforme Gomide e Marengo (2023 p. 05), a capacidade de políticas públicas é entendida como “habilidades, competências e recursos burocrático institucionais de um Estado para implementar políticas públicas e desempenhar de modo eficaz suas funções, como manter a ordem pública, garantir direitos e prover bens e serviços públicos”. Nesse sentido, compreender a capacidade de políticas públicas implica analisar não apenas os recursos formais disponíveis, mas também o conjunto de competências que viabilizam a ação estatal em diferentes níveis. Essa perspectiva é aprofundada no modelo descrito no Quadro 1.

Tabela 1
Matriz Analítica Inter-relacionado - Capacidade Governamental

		Capacidades		
Competências/Habilidades	ANALÍTICA	INDIVIDUAL	ORGANIZACIONAL	SISTÊMICA
		Acesso/aplicação de conhecimentos técnicos/científicos e técnicas analíticas na definição/implementação de políticas.	Disponibilidade de indivíduos com habilidades analíticas e instrumentos de coleta e processamento de dados.	Capacidade de acesso a um amplo conjunto de dados.
	OPERACIONAL	Foco: processar informações.	Foco: sistemas de informações eficientes	Foco: disponibilidade de dados
		Habilidade para executar as principais funções gerenciais.	Disponibilidade de um ambiente internamente organizado.	Coordenação entre setores governamentais e não-governamentais para solucionar problema coletivos.
	POLÍTICA	Foco: liderança/liberdade em relação às funções gerenciais	Foco: ambiente político institucionalmente organizado	Foco: visão compartilhada
		Habilidade de identificação / entendimento de interesses e ideologias e suas interações.	Desenvolvimento de relações de aprendizagem com parceiros de governança e o público.	Nível de confiança nas ações políticas nas esferas políticas, sociais, econômicas e de segurança.
		Foco: conhecimento político e experiência.	Foco: comunicação em via dupla	Foco: ganho de confiança pública

Nota. Simão e Silveira (2021, p. 812).

Verifica-se, pelas informações apresentada na Tabela 1, que Simão e Silveira (2021), bem como Wu et al. (2015) e outros, entendem que a capacidade de políticas públicas é resultado de competências/habilidades percebidas em três níveis – individual, organizacional e sistêmico. Apesar da perspectiva multinível da capacidade de políticas públicas— que abrange os níveis individual, organizacional e sistêmico —, argumenta-se que a capacidade de políticas públicas no nível individual constitui um recurso fundamental para o funcionamento dos demais níveis. Isso se deve a visão de que as competências dos burocratas influenciam diretamente os processos decisórios e contribuem para a conformação das capacidades organizacionais e sistêmicas (Angaw et al., 2025). Assim, a análise do nível individual, em um primeiro momento, permite compreender como essas capacidades são formadas e mobilizadas no interior do Estado, oferecendo uma base analítica para explicar a arquitetura mais ampla da capacidade para políticas públicas.

3. Metodologia

3.1. Tipo de pesquisa

A presente pesquisa é caracterizada por uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos-descriptivos e qualitativos. Essa escolha é justificada pela necessidade de colher, simultaneamente, dados objetivos mensuráveis, de modo a analisar o nível das capacidades para políticas públicas individuais dos atores envolvidos na implementação do Plano de Integridade da Secretaria da Casa Civil, bem como congregar informações – a partir de seu conteúdo – de documentos, atas, notas taquigráficas, etc, para a compreensão das bases institucionais do Plano em análise. Conforme Creswell (2007), esse tipo de abordagem – a mista - permite a integração de diferentes fontes e técnicas de coleta de dados, ampliando o potencial analítico da pesquisa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui natureza descritivo-avaliativa. Em sua parte descritiva, buscou-se identificar, e caracterizar, os aspectos da capacidade de políticas públicas individual do Plano de integridade da Casa Civil, a partir da visão dos servidores diretamente envolvidos. No âmbito da perspectiva descritiva, Gil (2009) salienta que é adequada quando o propósito é descrever características de determinado fenômeno ou população, sem interferir diretamente em sua dinâmica. Na dimensão avaliativa, a pesquisa se concentrou em analisar qual o estágio de implementação e o andamento do Programa de Integridade dentro da instituição - Casa Civil do Estado do Espírito Santo - e busca compreender como as capacidades individuais estatais vêm sendo mobilizadas na prática.

A escolha desse tipo de abordagem – a avaliativa - é adequada para a análise de políticas públicas em fase de execução, uma vez que permite examinar o funcionamento do processo, a coerência entre o desenho da política e sua operacionalização, bem como os condicionantes que afetam seus resultados parciais. A esse respeito, Lima e Mendes (2021) destacam que a avaliação da implementação (de políticas públicas/programas governamentais) possibilita identificar de que maneira fatores institucionais, organizacionais e político-relacionais interferem na execução das ações governamentais, oferecendo subsídios para o aprimoramento da gestão pública e para o fortalecimento das capacidades para políticas públicas ao longo do processo de implementação.

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados documentais consistiu no levantamento e análise de documentos institucionais diretamente relacionados ao Programa de Integridade do Governo do Estado do Espírito Santo, com foco específico na atuação da Secretaria da Casa Civil. Foram analisados documentos normativos, portarias, CI's, relatórios institucionais, informações disponibilizadas no Diário Oficial do Poder Executivo, bem como notas taquigráficas obtidas junto à Assembleia Legislativa do Estado do Espírito Santo - ALES. Além dos documentos institucionais diretamente relacionados ao Programa de Integridade do Estado do Espírito Santo, a análise documental também contemplou normativos e diretrizes de âmbito nacional, com o objetivo de contextualizar o surgimento e a difusão da política de integridade no setor público brasileiro. Em paralelo, a coleta de dados quantitativos foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, direcionado aos servidores da Casa Civil. O questionário foi elaborado com base em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, com a seguinte classificação: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

O instrumento – o questionário – foi composto por doze questões, que foram distribuídas em 3 blocos – não explicitados no questionário, de modo que evitasse a indução das respostas ou qualquer outro tipo de influência dadas as nomenclaturas existentes na segmentação (analítica, organizacional, político relacional). Essas questões buscaram captar diferentes dimensões das capacidades para políticas públicas, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 2

Macro enfoques constitutivos das questões apresentadas do questionário

Capacidade Individual Analítica	Capacidade Individual Organizacional	Capacidade Individual Política
Identificação de riscos	Capacidade técnica das unidades	Apoio da alta administração
Clareza normativa	Implementação prática das diretrizes	Respeito às decisões técnicas
Uso de informações para subsidiar decisões	Coordenação entre unidades e à definição de responsabilidades	Segurança para relatar irregularidades e à legitimidade das decisões institucionais.

Nota. Elaboração própria.

Os macro enfoques apresentados na Tabela 2 foram construídos a partir das indicações contidas em Wu et al. (2015), conforme sistematizadas e discutidas por Simão e Silveira (2021). Além das questões relacionadas a Tabela 2, o questionário também incluiu uma pergunta que caracterizava o respondente, que era referente ao tempo de atuação na Casa Civil, que tinha por objetivo contextualizar as respostas com base na experiência institucional. A seleção dos respondentes foi realizada a partir do levantamento de todos os servidores ativos da Secretaria da Casa Civil, com base nas informações disponibilizadas no Portal da Transparência. A partir disso, foram identificados os servidores que desempenham atividades internas diretamente relacionadas à dinâmica administrativa da instituição, totalizando 44 servidores. O questionário foi encaminhado aos potenciais respondentes por meio do aplicativo WhatsApp, tendo a coleta sido iniciada em 05 de janeiro de 2026. Ao final do período de aplicação, no dia 16 de janeiro de 2026, obteve-se um retorno de 11 questionários válidos, correspondentes a 25% do total de servidores identificados como aptos. As respostas foram coletadas de forma voluntária – considerando-se claramente o consentimento do ator de pesquisa em participar – confidencial e sem qualquer tipo de identificação individual dos respondentes.

3.3. Análise e Interpretação dos Dados

No contexto da análise da capacidade de políticas públicas individual dos burocratas envolvidos no Plano de Integridade da Casa Civil, que tem a natureza quantitativa-descritiva, foi adotado um procedimento analítico baseado na identificação e comparação das médias obtidas em cada dimensão investigada.

A partir das doze questões do questionário, as respostas foram previamente estruturadas conforme as três dimensões analíticas da capacidade para políticas públicas: analítica, organizacional e político-relacional. Inicialmente, foram consolidadas as médias aritméticas das respostas de cada pergunta, atribuindo os valores da escala Likert (1 a 5). Em seguida, foi realizada a soma dos valores obtidos em cada questão e o cálculo da média aritmética, dividindo o total pelo número de questionários válidos (n=11).

Por fim, foi realizada a análise documental de natureza qualitativa, voltada à interpretação do conteúdo dos documentos selecionados. A análise concentrou-se na identificação de informações relacionadas à origem do

Programa de Integridade, ao seu processo de implementação na Secretaria da Casa Civil e aos resultados parciais obtidos até o final de janeiro de 2026.

4. Resultados e Discussão

4.3. Arranjo institucional do Plano de Integridade da Casa Civil do governo Espírito Santo

A construção do Plano de Integridade da Administração Pública do Estado do Espírito Santo se consolidou ao longo de um processo gradual que envolveu decisões políticas, produções normativas, definições estratégicas e reorganizações administrativas. Em nível nacional, o tema Integridade surgiu por meio da Portaria nº 750, de 20 de abril de 2016, publicada pela Controladoria Geral da União (CGU), que estruturou o Plano de Integridade da Administração Pública Federal. A Portaria CGU nº 57/2019 previa que os órgãos e entidades da administração pública federal deveriam ter seus planos de integridade aprovados pela alta administração até 29 de março de 2019, mas não obrigava que as outras esferas públicas (estadual, municipal e etc.) agissem da mesma forma, ou seja, que fossem obrigadas a publicar seus Planos de Integridade também.

O primeiro marco significativo, no estado do Espírito Santo, surge no primeiro semestre de 2019 com o Planejamento estratégico 2019-2022, que reconheceu a transparência, a ética e combate à corrupção como elementos centrais de uma “gestão pública inovadora”, momento em que o tema integridade passa a ser incorporado formalmente à agenda do Governo. Dentro do documento final de planejamento estratégico - Planejamento estratégico 2019-2022 – verificou-se a necessidade de o estado reafirmar sua “luta” contra a corrupção, conforme se verifica no trecho abaixo apresentado.

Outro princípio fundamental da administração que compete ao Estado promovê-lo é o da transparência, área em que o Estado obteve bons resultados nas últimas edições do Escala Brasil Transparente, realizada pela Controladoria-Geral da União. Mas a última avaliação da Escala Brasil Transparente demonstra que o governo precisa aprimorar seus mecanismos de publicidade, por meio da melhoria na disponibilização das informações, da implantação de um sistema contra as fraudes em licitações e um programa de integridade em órgãos do Executivo, em que o Estado reafirma seu papel na luta contra a corrupção no País (ESPÍRITO SANTO, 2019, p. 142 - Planejamento estratégico 2019-2022).

No âmbito do Planejamento estratégico 2019-2022 foi instituída a meta de implementação de programas de integridade em pelo menos 16 órgãos até o ano de 2022. Ressalta-se que essa meta foi instituída dentro do desafio estratégico de aprimorar os mecanismos de transparência, prevenção e combate à corrupção.

O segundo marco temporal institucional relevante do Plano de Integridade da Administração Pública do Estado do Espírito Santo, que transformou o direcionamento estratégico em política pública, ocorreu em 26 de maio de 2019, com a publicação da Lei Estadual nº 10.993/2019. A Lei Estadual nº 10.993/2019 instituiu o Programa de Integridade da Administração Pública Estadual. A lei em questão teve origem no Poder Executivo e em mensagem enviada ao presidente da Assembleia Legislativa do Estado do Espírito Santo (ALES), em 22 de março de 2019, o governador do estado indicou que o programa de integridade tinha por foco o fortalecimento da cultura da integridade.

Excelentíssimo Senhor Presidente da Assembleia Legislativa, Deputado Erick Musso, Submeto ao exame dessa Assembleia Legislativa do Estado do Espírito Santo o Projeto de Lei que “dispõe sobre a criação do Programa de Integridade da Administração Pública Estadual Direta e Indireta, excetuadas as empresas públicas e as sociedades de economia mista, e adota outras providências”. A proposta, ora submetida, reflete o compromisso do Governo do Estado do Espírito Santo com o combate à corrupção em todas as suas modalidades e contextos, bem como com os valores da integridade, da ética, da transparência pública, do controle social e do interesse público, com vistas a aprimorar os mecanismos legais. Ressaltamos que o presente projeto tem por objetivo estabelecer um conjunto de medidas claras, articuladas e eficazes, de todas as disposições versadas sobre o tema da integridade, em consonância com a legislação estadual já vigente, com o intuito de promover, ampliar e fortalecer a cultura de integridade nos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual (ESPÍRITO SANTO, 2019, p. 1).

A Tabela 3 apresenta a cronologia da tramitação legislativa da Lei Estadual nº 10.993/2019, desde o seu encaminhamento pelo Poder Executivo até a sua aprovação final, descrevendo os principais marcos temporais do processo.

Tabela 3

Cronograma de tramitação da matéria na ALES

Data	Etapas da tramitação	Descrição
22/03/2019	Encaminhamento pelo Poder Executivo	A matéria foi encaminhada pelo Governador à Assembleia Legislativa, iniciando formalmente o processo legislativo.
02/04/2019	Distribuição às Comissões	O projeto foi distribuído às Comissões competentes para análise técnica e de mérito.
04/04/2019	Despachos iniciais	Realização de despachos administrativos e encaminhamentos internos para instrução do processo.
16/04/2019	Leitura e início das discussões	Leitura do texto nas Comissões e abertura da fase de debates parlamentares.
24/04/2019	Apresentação de emenda parlamentar	Apresentação de emenda pela Deputada Janete de Sá, propondo a inclusão de dispositivo voltado à proteção e ao sigilo do servidor denunciante.
17/05/2019	Discussão e acolhimento da emenda	Manifestação do relator/presidente das Comissões, que declarou o acolhimento da emenda apresentada.
27/05/2019	Aprovação nas Comissões	Aprovação da matéria no âmbito das Comissões, já com a incorporação da emenda parlamentar.
15/07/2019	Aprovação final	Conclusão da tramitação legislativa e aprovação final da matéria.

Nota. Dados da pesquisa.

Conforme consta nas notas taquigráficas da sessão de aprovação da Lei Estadual nº 10.993/2019, houve, na oportunidade, a apresentação de emenda pela Deputada Janete de Sá, nos seguintes termos:

Nós estivemos com o secretário e nós colocamos para ele, eles concordaram que poderia entrar no art. 3º, inciso VIII, que visa garantir as condições necessárias à proteção, ao sigilo e à justa recompensa ao servidor ou servidora que vier a delatar atos ilícitos ou de corrupção na administração pública estadual. Porque tem muito servidor que muitas vezes sabe, mas, por conta de não ter a garantia do sigilo dessa informação, ele acaba não denunciando um ato delituoso, um ato de corrupção que está acontecendo na repartição ou no trabalho dele. Essa emenda, que inclusive teve a concordância do secretário, já existe em outros países, como a Espanha, que estão bem avançados nessa questão da transparência (Fala da Deputada Estadual Janete de Sá – PMN/ ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESPÍRITO SANTO, 2019, p. 50).

Em resposta, o relator assim se manifestou:

Primeiro eu preciso fazer só o encaminhamento. Então, vou avocar a matéria, acatar a emenda que foi apresentada pela deputada Janete, foi importante, de fato, a reunião até para a gente ter esses esclarecimentos, dar plena legalidade e aprovação da mesma. Coloco a matéria em discussão. (Fala do Presidente das Comissões / Relator – Deputado Fabrício Gandini – PPS/ ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESPÍRITO SANTO, 2019, p.50).

Dessa forma, comprova-se que o surgimento e a consolidação de políticas públicas exigem a construção de arranjos institucionais que estabeleçam instâncias próprias de diálogo, negociação e planejamento, capazes de envolver diferentes atores estatais e não estatais na definição da agenda e na formulação das ações, de modo a favorecer a coordenação, a integração e a efetividade das políticas, conforme delimitado por Lotta & Vaz (2015).

Após aprovação na ALES, a regulamentação da política de integridade, prevista na Lei Estadual nº 10.993/2019 foi consolidada três anos depois, com o Decreto nº 5.144-R, de 25 de março de 2022. A regulamentação apresentada com o Decreto nº 5.144-R disciplinou a implementação obrigatória dos Programas de Integridade no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta do Espírito Santo, com exceção das empresas públicas e das sociedades de economia mista. O decreto fixou, ainda, o prazo de até 120 dias, contados da data de sua publicação, para que os órgãos assinassem e publicassem as referidas Portarias Conjuntas, assegurando a padronização e a efetividade das medidas de integridade.

A partir dessa regulamentação, a Secretaria de Controle e Transparência (Secont) - que é o órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo - emitiu o Ofício Circular nº 0005/2022 – GAB/SECONT, solicitando, à época, que todos os órgãos estaduais tomassem providências para constituição das unidades responsáveis pela integridade. O caráter circular do Ofício Circular nº 0005/2022 indicou que a política deixava o nível central do governo e passava a demandar mobilização concreta das secretarias e autarquias.

(...) A responsabilidade pela sua implantação cabe ao dirigente máximo de cada órgão/entidade, a quem cumpre estar comprometido com o projeto, prestando todo o apoio necessário, provendo recursos humanos e materiais, de acordo com as possibilidades de cada entidade e participar efetivamente do processo de implantação. (...) A alta gestão deve considerar fatores como competência, capacitação e disponibilidade, além de autonomia e independência, antes de decidir a quem delegar as atribuições de implantação do programa de integridade do órgão (...) (ESTADO DO ESPÍRITO SANTO - SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA-SECONT, 2022).

No ano de 2023, a Secretaria da Casa Civil (SCV) começou a cumprir com suas obrigações, com a publicação da Portaria Conjunta Nº 001-S, de 06 de novembro de 2023, organizou a atuação conjunta com a Secont onde expressava o comprometimento e o apoio dos dirigentes e demais membros da alta gestão do órgão em relação ao Programa de Integridade. Assim, por meio da Portaria Nº 036, de 17 de novembro de 2023, foi instituída oficialmente a Unidade de Integridade, no âmbito da Secretaria da Casa Civil, responsável pela coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade.

Com a unidade de integridade formalmente criada, iniciou-se a elaboração do Plano de Integridade específico da Casa Civil. Em junho de 2024, o Plano de Integridade da Casa Civil foi finalizado e publicado na página institucional da Secretaria da Casa Civil na internet e repositório da Secont, consolidando o processo de institucionalizar a integridade na secretaria.

Verifica-se, a partir dessa contextualização cronológica, que a institucionalização do Plano de Integridade no contexto da Casa Civil do governo do Espírito Santo foi estruturada ao que apontou Secchi (2013), na medida em que se evidencia a necessidade de articulação de diversos atores – determinando o grau de coordenação – de modo que uma questão de agenda pudesse ser implementada.

Assim, o Plano de Integridade da Casa Civil está estruturado a partir de uma hierarquia institucional e normativa que reflete os princípios da governança pública, da *accountability* e do fortalecimento das capacidades de políticas públicas, conforme preconizado por Pires e Gomide (2016). Seguindo esta hierarquia, as ações dos servidores da Casa Civil, no contexto do Plano de Integridade, devem sempre estar orientadas pelas normas que estruturam o programa. Embora o Programa de integridade esteja fundamentado na Lei Estadual nº 10.993/2019 e no Decreto nº 5.144-R/2022, é a Portaria nº 036/2023 que estabeleceu as diretrizes operacionais diretamente aplicáveis à atuação cotidiana dos servidores. Dessa forma, a implementação do Plano de Integridade depende da aderência das práticas administrativas definidas nesta Portaria, que trazem as normas superiores em procedimentos a serem executados.

4.4. Capacidade de políticas públicas na Implementação do Plano de Integridade da Casa Civil

A implementação efetiva do Plano de integridade não é limitada somente à existência formal de suas diretrizes, atos normativos e, portanto na sua institucionalização formal. Conforme afirmado no próprio documento do Plano de Integridade:

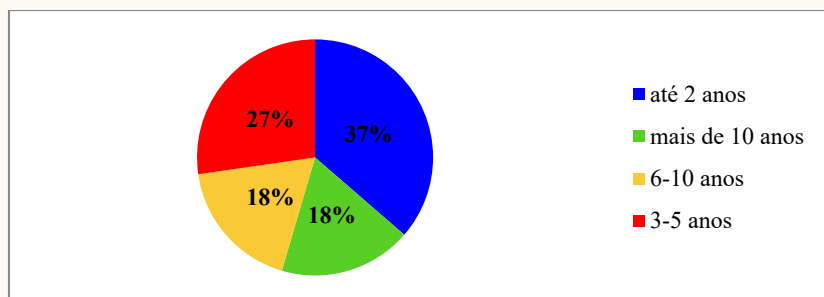
Para garantir a eficácia do Programa de Integridade, é necessário um compromisso contínuo com a melhoria dos processos internos e o fortalecimento dos valores institucionais (...) uma avaliação constante dos riscos e a adaptação das estratégias conforme necessário para enfrentar novos desafios (Secretaria da Casa Civil do ES, 2024).

Essa implementação – a do Programa de Integridade na Casa Civil - demanda capacidades para políticas públicas individuais adequadas, entendidas como o conjunto de competências, recursos e arranjos institucionais que permitem ao Estado transformar todas essas diretrizes em ações concretas.

Considerando que a capacidade individual da burocracia pública se constitui como elemento central para a compreensão da capacidade política, uma vez que o perfil, a trajetória e as competências dos servidores influenciam a forma como as instituições funcionam e respondem aos problemas públicos (Simão & Silveira, 2021), inicialmente, a pergunta referente ao tempo de atuação na Casa Civil buscou contextualizar o perfil dos respondentes, permitindo avaliar se as percepções expressas decorrem de experiências recentes ou de trajetórias mais longas na organização, o que influencia o conhecimento sobre rotinas, normas e práticas institucionais, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1

Tempo de atuação dos servidores na Casa Civil (*)



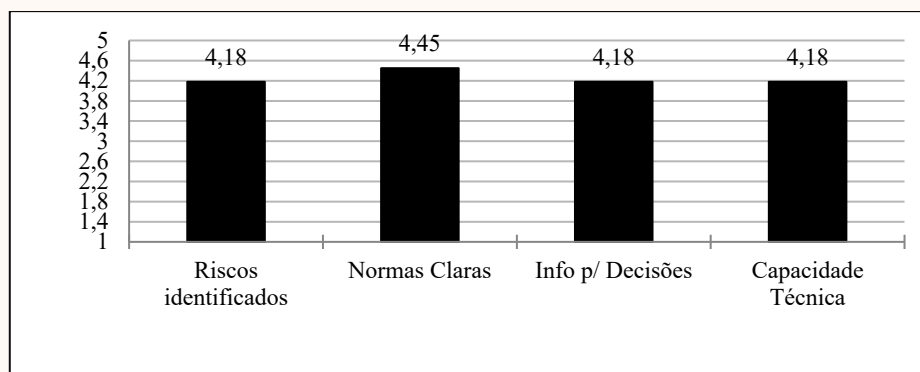
(*) Apenas os participantes da pesquisa.

Nota. Dados da pesquisa.

Na Figura 2 são apresentadas as médias das questões associadas à capacidade analítica individual, organizadas nos eixos “riscos identificados”, “normas claras”, “informações para decisões” e “capacidade técnica”. É observado que o maior valor médio se refere à dimensão “normas claras”, o que indica uma percepção consolidada, por parte dos servidores, quanto à clareza e à compreensão das diretrizes normativas que estruturam o Plano de Integridade da Casa Civil. Os eixos “riscos identificados”, “informações para decisões” e “capacidade técnica” apresentam médias que são equivalentes entre si e elevadas, indicando que a percepção é relativamente homogênea quanto à identificação dos riscos de integridade, ao uso de informações para subsidiar decisões e à capacidade técnica dos servidores responsáveis pela unidade.

Figura 2

Níveis de Capacidade Analítica Individual dos Servidores



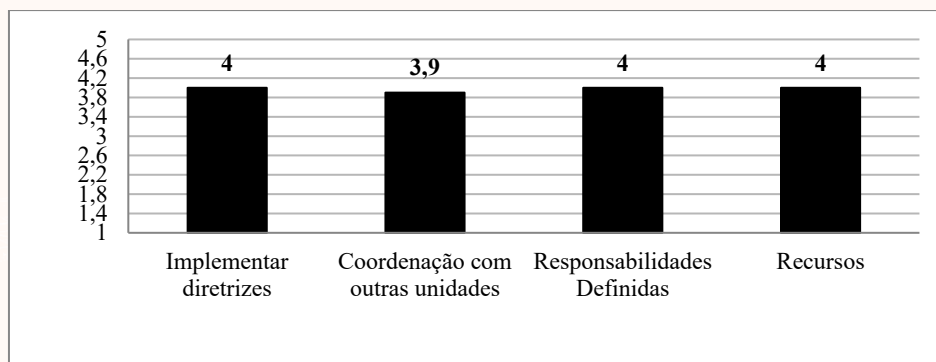
Nota. Dados da pesquisa.

Esse resultado - o apresentado na Figura 2 - sugere que a capacidade analítica individual se encontra equilibrada entre seus diferentes componentes, ainda que a clareza normativa se destaque como o elemento mais consolidado. Além disso, os resultados com média acima de 4 indicam que os servidores aparentam alta capacidade individual analítica, isso é positivo na medida em que Wu et al. (2015) afirmam que a capacidade analítica no nível individual refere-se às competências dos profissionais de políticas públicas para acessar, interpretar e aplicar conhecimentos técnicos e científicos, bem como técnicas de análise, condição essencial para que as ações governamentais sejam tecnicamente consistentes e orientadas ao alcance dos objetivos da política. Nesse sentido, os resultados do questionário sugerem que os servidores da Casa Civil possuem habilidades importantes para compreender orientações, organizar informações e apoiar a execução do Plano de Integridade, o que contribui para a efetivação da política. Adicionalmente, Angaw et al. (2025) apontam que competências analíticas individuais elevadas reduzem a dependência do Estado em relação a consultores externos e amplia a autonomia técnica da burocracia na produção de conhecimento e aconselhamento político, o que pode favorecer decisões mais informadas e sustentáveis no processo de governança pública.

Em relação à capacidade individual organizacional dos servidores da SCV, a Figura 3 apresenta os resultados do questionário relativos à capacidade organizacional individual, a partir da percepção de “implementação das diretrizes”, “coordenação com outras unidades”, “responsabilidades definidas” e “recursos”.

Figura 3

Níveis de Capacidade Organizacional dos Servidores



Nota. Dados da pesquisa.

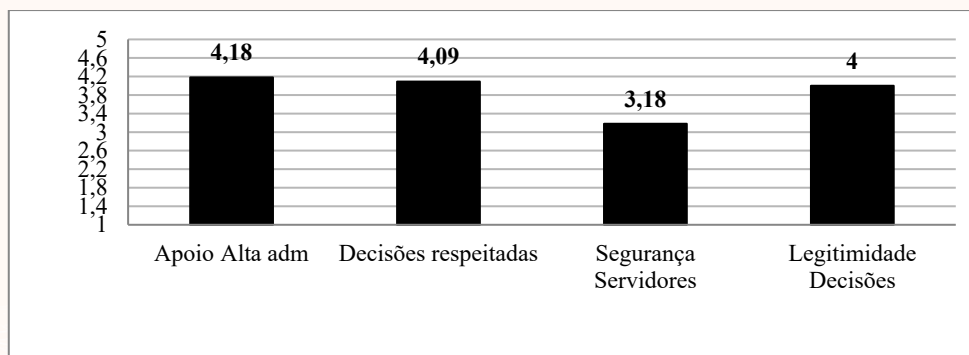
Observa-se pelos resultados apresentados na Figura 3, que todas as dimensões, da capacidade individual organizacional, apresentam as médias elevadas e bastante próximas entre si, indicando uma percepção predominantemente positiva dos servidores quanto às condições organizacionais para a implementação do Plano de Integridade da Casa Civil. Em destaque estão as dimensões relacionadas à implementação das diretrizes, à definição das responsabilidades e à disponibilidade dos recursos, que atingem os maiores valores médios, sugerindo que o arranjo institucional oferece suporte adequado para a execução das ações previstas. É preciso lembrar que níveis elevados dessa capacidade são apresentados, conforme se percebe em Angaw et al. (2025), como um fator que fortalece a coordenação administrativa, a gestão de recursos e a implementação eficaz das políticas dentro das organizações públicas.

A coordenação com outras unidades, embora também apresente uma avaliação favorável, registra uma média ligeiramente inferior às demais, o que indica que, apesar da existência de mecanismos de coordenação, esse aspecto pode demandar atenção adicional para o fortalecimento da integração organizacional e efetividade do Programa de Integridade.

Por fim, a Figura 4 apresenta as médias associadas à capacidade individual político-relacional, a partir das dimensões “apoio da alta administração”, “decisões respeitadas”, “segurança dos servidores” e “legitimidade das decisões”. É possível verificar, pelas médias apresentadas em cada uma das perspectivas na Figura 4, que as dimensões de apoio da alta administração, respeito às decisões técnicas e legitimidade institucional apresentam médias elevadas e próximas, indicando percepção favorável do ambiente institucional à atuação das instâncias do Plano de Integridade da Casa Civil.

Figura 4

Capacidade Individual Político-relacional dos Servidores



Nota. Dados da pesquisa.

Por outro lado, a dimensão “segurança dos servidores” registra média inferior às demais (ver Figura 4), deixando evidente que a percepção de segurança para relatar situações de risco ou irregularidades constitui o principal ponto de fragilidade no que se refere à capacidade político-relacional.

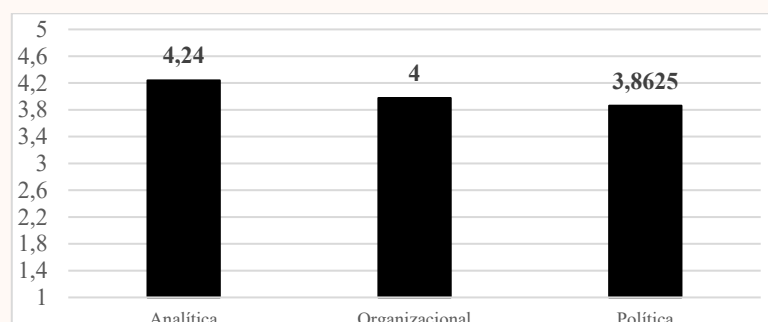
Esse resultado sugere que, embora existam apoio institucional e reconhecimento formal das decisões técnicas, a consolidação de uma cultura organizacional baseada na confiança e na proteção dos servidores ainda representa um desafio relevante, conforme é demonstrado na teoria, que destaca a centralidade da confiança institucional e da proteção aos agentes públicos para o fortalecimento das capacidades político-relacionais (Fukuyama, 2013; Pires & Gomide, 2016).

Cabe destacar que tal preocupação já havia sido explicitamente manifestada durante a tramitação do projeto de lei na Assembleia Legislativa, quando foi apresentada a emenda parlamentar pela Deputada Janete de Sá⁴, que visava garantir proteção, sigilo e recompensa ao servidor denunciante de atos ilícitos. Mesmo com a incorporação desse dispositivo ao texto legal, os resultados indicam que a percepção de insegurança persiste, o que sugere que esse contexto continua a impactar negativamente o nível de capacidade individual político-relacional da burocracia diretamente envolvida com o Plano de Integridade na Secretaria da Casa Civil.

Por fim, a Figura 5 apresenta a média geral consolidada obtida em cada uma das três capacidades individuais analisadas (cada uma delas formadas pelos constructos apresentados na Tabela 2). Nota-se, pela observação dos resultados da Figura 5, que a capacidade analítica apresenta a maior média geral, seguida da capacidade organizacional e, em terceiro lugar, da capacidade político-relacional. Esse resultado sugere que o Plano de Integridade da Casa Civil encontra-se mais consolidado no que se refere à compreensão normativa e à identificação de riscos, enquanto as dimensões organizacionais e, sobretudo, político-relacionais demandam esforços adicionais para seu fortalecimento.

Figura 5

Média Total das Capacidades para Políticas Públicas Individuais Consolidadas dos Servidores



Nota. Dados da pesquisa.

De maneira geral, os resultados apresentados nesta seção mostram que os padrões são distintos na

mobilização das capacidades de políticas públicas individuais na implementação do Plano de Integridade da Casa Civil. Observa-se que as dimensões de capacidade analítica e organizacional apresentam médias relativamente elevadas, indicando maior percepção de clareza normativa, identificação de riscos e condições organizacionais para a execução das diretrizes do Programa de Integridade. Por sua vez, a dimensão político-relacional revela médias inferiores, que as demais, em alguns aspectos, especialmente no que se refere à percepção de segurança dos servidores, sugerindo a existência de desafios ainda presentes na consolidação de um ambiente institucional favorável à atuação do Programa de Integridade.

4.5. Análise de indicadores de execução do Plano de Integridade da Casa Civil

A análise dos resultados já alcançados pelo Plano de Integridade no âmbito da Casa Civil se fundamenta não apenas no que Secchi (2014) chama de avaliação de monitoramento, mas também em relação à uma preocupação já expressa ainda na tramitação legislativa da política de integridade na ALES. À época, no ano 2019, o deputado estadual relator do projeto de lei manifestou a necessidade de que as iniciativas de transparência e integridade fossem acompanhadas de mecanismos capazes de produzir resultados concretos, conforme se verifica na seguinte manifestação:

Mas, fica aqui a minha questão em relação a efetivar isso, porque aprovar projetos de transparência, como falei, temos a Secretaria de Controle e Transparência do Estado, temos no Estado um Fundo de Combate à Corrupção. E a gente vê que quando se tenta colocar tudo isso na prática, através de uma normatização clara, de quem vai fazer como vai ser feito, essas coisas são vedadas, na maioria das vezes, pelo próprio Governo. Como hoje aqui a respeito de publicar no Portal da Transparência sobre as obras públicas do Governo do Estado.” (Deputado Sergio Majeski – PSB/ ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESPÍRITO SANTO, 2019, p. 51 – Nota Taquigráfica).

Para cumprir com os objetivos – da avaliação de monitoramento da Política de Integridade na Secretaria da Casa Civil - optou-se pela definição do critério que Secchi (2014) denominou de produtividade, que é aquele relacionado ao nível das saídas de um processo produtivo (outputs) de uma política pública/programa governamental.

Para fins de verificação de análise da execução das ações previstas no Plano de Integridade da Casa Civil, foi utilizado como base o cronograma apresentado na Tabela 4, estabelecido na CI/SCV nº 001, de 23 de junho de 2025. A Comunicação Interna em questão atualiza o Plano de Comunicação do Programa de Integridade, definindo novos prazos para o lançamento, treinamentos e workshops, elaboração de materiais didáticos, alteração no site institucional, lançamento do canal de feedback e monitoramento contínuo. Trata-se, portanto, de um cronograma o plano de ação das atividades atinentes ao Plano de Integridade no contexto da Casa Civil.

Tabela 4

Controle das ações do Plano de Comunicação do Plano de Integridade da Casa Civil (*)

Ação	Data estipulada (CI/SCV nº001/2025)	Situação	Resultados (Outputs)
Lançamento do Programa	2º trimestre de 2025	Concluída	Divulgação inicial do Plano de Integridade
Treinamentos e workshops	3º e 4º trimestre de 2025 e 2026	Em curso	Realização de reuniões setoriais e encontros internos
Materiais didáticos	3º e 4º trimestre de 2025 e 2026	Concluída	Produção e disponibilização de materiais impressos e digitais
Alteração no site da SCV	3º trimestre de 2024	Concluída	Criação de aba específica sobre o Plano de Integridade
Lançamento do canal de feedback	4º trimestre de 2025	Concluída	Criação de e-mail institucional para contato
Monitoramento (contínuo)	A partir do 2º trimestre de 2025	Em curso	Acompanhamento das ações via Plano de Ação

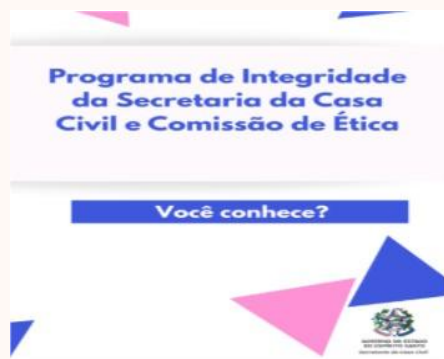
(*) dados analisados até janeiro de 2026.

Nota. Dados da pesquisa.

Em relação a produção de materiais didáticos, foi elaborado e divulgado materiais digitais explicativos sobre o Programa de Integridade, incluindo (1) um informativo no formato de card institucional (Figura 6) , com o objetivo de apresentar os principais conceitos, diretrizes e canais de contato do programa. Essa iniciativa contribui para ampliar o conhecimento dos servidores sobre a política de integridade e favorecer a internalização em cotidiano organizacional, fortalecendo a dimensão informacional da capacidade analítica.

Figura 6

Card informativo sobre o Programa de Integridade na Casa Civil



Nota. Dados da pesquisa.

O cronograma previu treinamentos e workshops ao longo do 3º e 4º trimestres de 2025 e durante 2026, já foram realizadas 3 (três) reuniões setoriais com equipes específicas, voltadas à sensibilização sobre integridade no serviço público. Essas atividades configuram etapas iniciais de implementação da ação e indicam avanço gradual na institucionalização de espaços de diálogo e capacitação interna.

Adicionalmente, foi criada aba específica no site da Secretaria da Casa Civil destinada ao Plano de Integridade, contendo informações gerais e acesso ao documento oficial. Como resultado da ação de estabelecimento de canais de comunicação, foi criado um endereço eletrônico institucional – email – (integridade@casacivil.es.gov.br), destinado ao recebimento de dúvidas, sugestões e manifestações relacionadas ao Programa de Integridade. Porém, até a finalização desta pesquisa não houve nenhuma manifestação no endereço eletrônico em questão.

Em relação às denúncias encaminhadas – até o mês de janeiro de 2026 – não houve nenhuma manifestação por meio dos canais disponibilizados. Esse resultado pode estar associado tanto à ausência de ocorrências reportadas, quanto ao estágio inicial de consolidação da política de integridade ou aos níveis de capacidade individual política, notavelmente em relação à segurança percebida pelos servidores. A literatura aponta que políticas públicas em fase inicial frequentemente demandam ajustes e reforço de estratégias de comunicação e confiança para produzir os efeitos esperados (Pires & Gomide 2016), o que pode indicar a necessidade de fortalecimento das ações de sensibilização, bem como uma maior divulgação e aprimoramento dos canais existentes.

5. Conclusões

Este trabalho objetivou analisar a estrutura de governança e o nível de capacidade de políticas públicas individual no contexto da implementação do Plano de Integridade da Secretaria da Casa Civil do Governo do Estado do Espírito Santo. Os resultados indicam que o Plano de Integridade apresenta um arranjo institucional formalmente estruturado. Observou-se, ainda, que as capacidades de políticas públicas individuais de natureza analítica e organizacional encontram-se levemente mais consolidadas quando comparadas à capacidade político-relacional. A Tabela 5 apresenta uma síntese dos principais resultados da pesquisa.

Tabela 5

Síntese dos resultados encontrados na pesquisa

Dimensão analisada	Dados obtidos	Interpretação analítica	Implicações para o Plano de Integridade
Arranjo Institucional	Normativos, definição de responsabilidades e instâncias formais	Arranjo institucional formalmente estruturado	Favorece a coordenação e institucionalização das ações
Capacidade analítica individual	Clareza normativa, identificação de riscos e uso de informações	Capacidade analítica consolidada	Sustenta decisões técnicas e execução qualificada
Capacidade organizacional individual	Definição de papéis, execução das ações e recursos institucionais	Estrutura organizacional adequada	Viabiliza a operacionalização do plano
Capacidade político-relacional individual	Apoio da alta gestão, mas insegurança para denúncias	Capacidade parcialmente consolidada	Limita o engajamento e a efetividade dos mecanismos
Indicadores de execução	Ações implementadas e baixa utilização dos canais	Instrumentos formais pouco apropriados	Fragilidades na cultura de integridade
Resultado geral	Maior robustez analítica e organizacional	Capacidades mobilizadas de forma desequilibrada	Necessidade de fortalecer a dimensão político-relacional

Nota. Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 5, pode ser observado que o Plano de Integridade da Secretaria da Casa Civil se apoia em bases normativas e organizacionais formalmente estabelecidas, o que contribui para a coordenação das ações e para a institucionalização da política de integridade. O quadro evidencia, de forma comparativa, que as capacidades analíticas e organizacionais individuais apresentam maior grau de consolidação, enquanto a capacidade político-relacional se mostra menos desenvolvida.

No que se refere ao arranjo institucional, a análise documental demonstra que a política de integridade foi incorporada de forma gradual à agenda governamental estadual, passando pelas etapas formais de planejamento, normatização, regulamentação e implementação. A existência de marcos legais, portarias específicas, definição de responsabilidades e articulação com o órgão central de controle interno, a SECONT, indica a presença de um arranjo institucional coerente com as diretrizes da governança pública, criando condições adequadas para a operacionalização do Plano de Integridade.

Em relação às capacidades de políticas públicas individuais de face analítica e organizacional, os resultados indicam que os servidores da Casa Civil dispõem de competências técnicas e organizacionais relevantes para continuar com a implementação do Plano de Integridade. A clareza normativa, a identificação de riscos e o uso de informações para subsidiar as decisões evidenciam a consolidação da capacidade analítica, enquanto a definição de papéis, a execução das ações previstas e a disponibilidade de recursos institucionais indicam uma estrutura organizacional individual favorável à execução da política.

Por outro lado, no que se refere à capacidade de políticas públicas individual de natureza político-relacional, é observado um menor nível de consolidação, especialmente no que diz respeito à percepção de segurança dos servidores para relatar irregularidades. Apesar da demonstração e compromisso do apoio da alta administração e do reconhecimento das decisões técnicas, essa fragilidade indica a existência de desafios na construção de um ambiente institucional baseado na confiança, que pode ser limitador quanto ao engajamento dos servidores e a efetividade dos mecanismos de integridade.

Contudo, mesmo diante dos resultados encontrados, a presente pesquisa apresenta limitações. Inicialmente, cabe destacar o fato de a análise ter se concentrado exclusivamente no que se refere ao nível da capacidade de políticas públicas individual, não abrangendo de forma aprofundada as dimensões organizacionais e sistêmicas. Somado a isso o não retorno de todos os servidores convidados a responder o questionário, o que pode limitar a representatividade das percepções analisadas. Ressalta-se, ainda, o risco de viés decorrente da atuação profissional da pesquisadora, que subscreve este trabalho, na Secretaria da Casa Civil, objeto do estudo. Ainda assim, buscou-se mitigar esse risco por meio da utilização de diferentes fontes de dados e da adoção de procedimentos analíticos sistemáticos.

Visando um aprimoramento, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação da análise para contemplar os demais níveis de capacidade de políticas públicas, incorporando as dimensões organizacional e sistêmica, de modo a aprofundar a compreensão do processo de implementação de políticas de integridade. Além disso, sugere-se a realização de estudos semelhantes em outras secretarias e repartições públicas, possibilitando análises comparativas no âmbito da administração pública.

Declaração sobre o uso de IA generativa no processo de escrita

Confirmamos que utilizamos ferramentas de inteligência artificial exclusivamente para assistência no aprimoramento da linguagem, como revisão textual e melhoria da estrutura.

A IA foi empregada apenas para apoiar melhorias linguísticas, garantindo que a pesquisa, a análise e as conclusões permaneçam inteiramente como trabalho de nossa autoria. Em nenhum momento a IA foi utilizada para gerar ou moldar o conteúdo central ou as ideias do artigo. Todos os padrões éticos e acadêmicos foram rigorosamente observados ao longo de todo o processo.

Referências

- Angaw, K. W., Debela, B. K., Fobé, E., & Brans, M. (2025). The impact of public administration education on individual policy capacity of federal civil servants in Ethiopia. *Public Administration and Development*.
- Abrucio, F. L. (2005). Coordenação federativa no Brasil: A experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. *Revista de Sociologia e Política*, (28), 41–67.
- Arretche, M. (2004). Federalismo e políticas sociais no Brasil: Problemas de coordenação e autonomia. *São Paulo em Perspectiva*, 18(2), 17–26.
- Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (1993). *Agendas and instability in American politics*. University of Chicago Press.
- Capella, A. C. N. (2018). *Formulação de políticas*. ENAP.
- Espírito Santo (Estado). (2019). *Mensagem nº 023/2019, de 14 de março de 2019: Submete à Assembleia Legislativa do Estado do Espírito Santo o Projeto de Lei que dispõe sobre a criação do Programa de Integridade da Administração Pública Estadual Direta e Indireta*. Diário do Poder Legislativo.
- Espírito Santo (Estado). Secretaria de Economia e Planejamento. (2019). *Planejamento estratégico: Governo do Estado do Espírito Santo 2019–2022*. Governo do Estado do Espírito Santo.
- Estado do Espírito Santo – Secretaria de Estado de Controle e Transparência. (2022). *Ofício Circular nº 005/2022 – GAB/SECONT*. https://repositorio.secont.es.gov.br/bitstream/123456789/166/1/OF_N%c2%ba_005-2022_GAB_SECONT_-_CIRCULAR.pdf
- Evans, P. (1995). *Embedded autonomy: States and industrial transformation*. Princeton University Press.
- Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347–368.
- Gomide, A., & Marengo, A. (2024). *Capacidades estatais: Avanços e tendências*. ENAP.
- Gomide, A., & Pires, R. R. C. (2014). *Capacidades estatais e democracia: Arranjos institucionais de políticas públicas*. Ipea.
- Gomide, A., & Pires, R. R. C. (2016). Governança e capacidades estatais: Uma análise comparativa de programas federais. *Revista de Sociologia e Política*, 24(58), 121–143.
- Kingdon, J. W. (2011). *Agendas, alternatives, and public policies* (2nd ed.). Longman.
- Lotta, G., & Vaz, J. C. (2015). Arranjos institucionais de políticas públicas: Aprendizados a partir de casos do Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(2), 171–194.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
- Oliveira, M. B., & Crozatti, J. (2023). Capacidades estatais técnico-administrativas e político-relacionais em pequenos municípios: Uma visão do gestor municipal. *Estudo & Debate*, 30(2), 56–75. <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v30i2a2023.3209>
- Pires, R. R. C., & Gomide, A. (2024). Arranjos de implementação e ativação de capacidades estatais para políticas públicas: Uma abordagem analítica. *Revista de Sociologia e Política*, 32.
- Secchi, L. (2014). *Políticas públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos* (2ª ed.). Cengage Learning.
- Silva, S. P. (2013). *Avanços e limites na implementação de políticas públicas nacionais sob a abordagem territorial no Brasil*. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2912>
- Simão, G. L., & Silveira, S. F. R. (2021). Capacidades individuais da burocracia pública do agronegócio brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 55, 809–835.