



PRODUTO
TÉCNICO-TECNOLÓGICO

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

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

ANA MÔNICA SABINO ADRIANO

ORIENTADORA: PROF.^a DRA. RUTH CARVALHO DE SANTANA PINHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

ANA MÔNICA SABINO ADRIANO

Produto Técnico resultado da pesquisa

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

FORTALEZA
2025

ANA MÔNICA SABINO ADRIANO

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

Produto Técnico-Tecnológico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Controladoria, Contabilidade e Finanças.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho.

Título: “A Contribuição do Programa de Integridade para a Governança Pública Organizacional do Sebrae/CE”. [Relatório Técnico Conclusivo].

Autores: Ana Mônica Sabino Adriano e Prof.^a Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Prof.^a Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, Vice – coordenador do PPAC Profissional.

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: setembro de 2025

ISBN: 978-85-7485-638-4

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Produto Técnico-Tecnológico (PTT) resultante da dissertação intitulada “A Contribuição do Programa de Integridade para a Governança Pública Organizacional do Sebrae/CE”.

Resultado da pesquisa “A Contribuição do Programa de Integridade para a Governança Pública Organizacional do Sebrae/CE”.

Turma: MPAC/IEL

Instituição contratante: Instituto Euvaldo Lodi (IEL)

Prezada Sra. Superintendente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico Conclusivo referente à pesquisa que fundamenta a dissertação elaborada por Ana Mônica Sabino Adriano, sob a orientação da Prof.^a Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho, no período de 2024 a 2025, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pela instituição contratante em suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Ana Mônica Sabino Adriano, Me. em Administração e Controladoria (UFC)
Prof.^a Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho – Universidade Federal do Ceará (UFC)

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

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).

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.

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

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

Por conseguinte, o objetivo geral da pesquisa é analisar a contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE sob a ótica dos mecanismos de governança dispostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), a saber, liderança, estratégia e controle.

Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o nível de conhecimento e interação dos agentes de governança em relação ao programa de integridade do Sebrae/CE;
- b) Cotejar aspectos do programa de integridade com os mecanismos de governança do TCU (“liderança”, “estratégia” e “controle”) no contexto do Sebrae/CE;
- c) Obter a percepção dos agentes de governança acerca da contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE.

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

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados primários foram obtidos por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas. Os dados secundários foram levantados por meio de pesquisa documental. A abordagem quantitativa foi desenvolvida por meio de procedimentos de estatística descritiva, quando foram utilizadas as medidas de tendência central (média, mediana e moda), proporção e dispersão (desvio-padrão e coeficiente de variação). 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. A abordagem qualitativa deu-se por meio da análise de conteúdo, com suporte da ferramenta ATLAS.ti e da observação participante.

2.1 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.

O programa de integridade corporativa do Sebrae está alicerçado em onze pilares e executado por meio da articulação entre pessoas, tecnologias e processos em quatro etapas, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas e pilares do Programa de Integridade Corporativa do Sebrae

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.

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 2.

Quadro 2 – Documentos acessados durante pesquisa documental.

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

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

2.2 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.

O Quadro 3 mostra a proporção de pesquisados por posição atualmente ocupada em relação ao Sebrae/CE.

Quadro 3 - Proporção por posição 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%

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. A distribuição dos resultados em termos quantitativos e proporcionais, considerando a familiaridade sobre os conceitos abordados nas duas perguntas, é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Familiaridade com conceitos relacionados à integridade e governança

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%

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 5.

Quadro 5 – Conhecimento sobre o programa de integridade

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

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. 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. As respostas 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 6.

Quadro 6 – Ações/medidas relacionadas ao programa de integridade

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.

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 1 apresenta a matriz de correlação entre os grupos de itens avaliados, sobre as práticas de liderança (L), estratégia (E) e controle (C).

Figura 1 – Matriz de correlação de itens por grupo de práticas

Grupos	L	E	C
L	1,00	0,73	0,49
E	0,73	1,00	0,58
C	0,49	0,58	1,00
Correlação	Fraca	Moderada	Forte

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A consistência interna da escala aplicada foi verificada por meio da obtenção do coeficiente alfa (Alfa de Cronbach). Considerando-se o conjunto de itens referentes às 12 práticas de governança, avaliado a partir da sinalização da concordância com a afirmativa padrão após breve descritivo de cada prática: “O programa de integridade contribui para a execução da prática acima no Sebrae/CE.”, obteve-se como resultado $\alpha = 0,88$.

Adicionalmente, o coeficiente foi calculado mediante a exclusão de cada item, a fim de verificar possíveis variações em 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.

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.

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.

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

(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 práticas e condutas	E1: “Ele nos auxilia principalmente para iniciar um processo de sensibilização da organização, para a necessidade de maior compartilhamento de informações, gerando maior certeza da integridade de dados, da integridade das pessoas perante suas atividades e funções, e o compartilhamento de informação, tornando mais democrático o processo de gestão da instituição.”
Segurança institucional	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.”

Quadro 9 – Trechos das entrevistas – Contribuições do programa de integridade
(conclusão)

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 perante os 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.”

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.

4.4 Observação participante

No âmbito da etapa de análise dos resultados, a observação participante favoreceu, por meio da interação direta com os processos e atores, identificar a articulação e execução das práticas formais e informais no cotidiano organizacional, possibilitando ampliar o panorama sobre a compreensão da integridade e a governança no contexto organizacional do Sebrae/CE.

A partir dessa imersão, ficaram evidentes as potencialidades que podem ser continuamente fortalecidas, tais como a existência de instrumentos normativos, o conhecimento do programa de integridade, a valorização das instâncias de governança, o engajamento das lideranças e o seu alinhamento à manutenção de uma cultura de ética e integridade.

Os resultados obtidos não se limitaram à análise descritiva realizada. A

observação participante ampliou a capacidade de aplicação da pesquisa, quando sugestões decorrentes dos achados e da experiência profissional da autora poderão se converter em medidas efetivas de aprimoramento institucional.

Assim, o estudo abriu espaço para sugestão de medidas objetivas, dentre as quais destacam-se: a criação de uma estrutura (núcleo de uma unidade ou uma unidade específica) no organograma da instituição que apresente expressamente o termo “governança” em sua nomenclatura e centralize a gestão e execução de processos e interações diversas ligadas ao sistema de governança; a designação formal de um profissional do Sebrae/CE para a função de secretário de governança (*Governance Officer*), responsável por promover e favorecer a manutenção de boas práticas de governança na organização; a elaboração de um Manual de Governança do Sebrae/CE, documento de referência para a gestão e a operação da organização.

3. CONCLUSÃO

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).

Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar o nível de conhecimento e interação dos agentes de governança em relação ao programa de integridade do Sebrae/CE; cotejar aspectos do programa de integridade com os mecanismos de governança do TCU (“liderança”, “estratégia” e “controle”) no contexto do Sebrae/CE; e obter a percepção dos agentes de governança acerca da contribuição do programa de integridade para a governança pública organizacional do Sebrae/CE.

Para atendimento ao primeiro objetivo específico, foram analisadas as respostas ao bloco “A” do questionário e da entrevista. As informações obtidas na pesquisa documental, confrontadas com o RBGO (2020), e as respostas ao bloco “B” do questionário e da entrevista foram insumos para as inferências relacionadas ao segundo objetivo específico. Quanto ao terceiro objetivo específico e, igualmente, ao objetivo geral, analisaram-se as respostas ao bloco “C” do questionário e da entrevista.

A diversidade de procedimentos de coleta de dados adotados na pesquisa, que caracteriza a triangulação metodológica, favoreceu a execução do estudo em profundidade.

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 organizacional, diversos aspectos do programa foram destacados em associação à execução de práticas que concretizam os mecanismos de governança propostos pelo TCU.

Os agentes de governança pesquisados identificaram contribuições do programa de integridade 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 perante os clientes e ao fortalecimento da imagem do Sebrae/CE.

Respondentes do questionário manifestaram a importância do compartilhamento da responsabilidade de execução do programa entre as unidades, promovendo a integração e a proximidade das ações entre os colaboradores. Outro aspecto mencionado foi o papel da média gestão para a efetiva implementação do programa de integridade no sentido de estimular o engajamento das equipes.

Também foi enfatizado que deve ser dada mais atenção à aplicação de encaminhamentos da execução do programa de integridade a processos-chave diretamente relacionados aos clientes do Sebrae/CE.

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

Como resposta à questão de pesquisa, constata-se que a execução do programa de integridade contribui para a sistematização das práticas dos mecanismos de governança e para o fortalecimento de uma governança pública organizacional eficaz, ética e orientada para resultados no Sebrae/CE.

O programa de integridade é uma iniciativa transversal e possui papel importante para promover uma cultura organizacional íntegra, responsável e sustentável. Para que isto aconteça, como registrou um participante da pesquisa, “o programa deve estar no nosso ‘DNA’”.

Esta pesquisa apresentou reflexões sobre integridade e governança e ratificou a contribuição de programas de integridade como instrumentos de refinamento da governança estratégica, executiva e operacional, demonstrando-a em termos práticos e no contexto

organizacional, podendo servir de referência para outras unidades do Sistema Sebrae e para outras entidades que busquem estimular a execução do programa com foco no fortalecimento da governança organizacional.

Como fator limitante, destaca-se a dificuldade de obtenção das respostas de uma parcela dos respondentes, cuja disponibilidade para participar da pesquisa mostrou-se restrita em razão de suas atividades no Sebrae/CE estarem vinculadas à esporádica representação institucional de outras entidades. Acrescente-se que o fato de o presente trabalho ser um estudo de caso não permite extrapolar as conclusões para outras unidades e contextos no âmbito do Sebrae.

Recomenda-se, para pesquisas 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

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

BEZERRA, S. V.; NUNES, P. R. C.; RODRIGUES, R. C. Implantação das práticas de integridade e *compliance*: possibilidades e desafios no transporte urbano público em Fortaleza-CE. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 75, n. 3, p. 536-556, 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10432/7026>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de integridade** – Diretrizes para empresas privadas. Brasília/DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2024.

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

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. Ed. Brasília/DF: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 08 dez. 2024.

COPELLO, F. **Cultura organizacional como elemento facilitador do programa de compliance**. Rio de Janeiro. 2023. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023. DOI:

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6.ed. São Paulo/SP: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 08 dez. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026559/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 8, p. 56419-56441, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032>. Acesso em: 17 maio 2025.

QUEIROZ, D. H.; OLIVEIRA, F. A. C. de; ALCOFORADO, J. A. C.; CORREA, D. M. M. C.; PINHO, R. C. de S. Boas práticas de governança pública e resultados das eleições para governador do Ceará de 2006 a 2018. **Revista Controle**, v. 23, n. 1, p. 317-353, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v23i1.970>. Acesso em: 1 jun. 2025.

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

SIQUEIRA, L. C. **Gestão estratégica e governança organizacional: o caso da Secretaria de Finanças de Fortaleza**. Fortaleza. 2023. 135 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

SOARES JÚNIOR, E. do C.; FERREIRA, L. R.; MORAIS, K. M. N.; SILVA, J. U. B. da; NASCIMENTO, A. L.; OLIVEIRA, A. L. L. de. Os caminhos da Governança Pública. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 17, e04111739288, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i17.39288>. Acesso em: 1 jun. 2025.

VASCONCELOS, Y. L.; SOARES, A. P. Gestão de conformidade (*compliance*): reflexões sobre o impacto na estrutura e desempenho da governança. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 15, e74111536872, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i15.36872>. Acesso em: 13 out. 2024.

VIOL, D. M. **Entre o texto e o contexto: institucionalização dos programas de integridade no Brasil**. 65 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.fjp.mg.gov.br/items/e250ba11-9f74-437e-8472-312321a87666>. Acesso em: 1 dez. 2024.

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

1. ADERÊNCIA

1.1 Relação/afinidade da produção com a área de concentração do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a Gestão Organizacional - área de concentração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC Profissional) – pela análise, compreensão e identificação de oportunidades de aprimoramento de processos que estruturam e norteiam a governança, a estratégia e a operação da organização pesquisada.

1.2 Relação/afinidade da produção com uma das linhas de pesquisa do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a linha de pesquisa Contabilidade, Controladoria e Finanças pela abordagem dos mecanismos de governança organizacional (liderança, estratégia e controle), conforme disposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU) com foco na sua relação com a execução do programa de integridade da organização investigada.

1.3 Relação/afinidade da produção com um dos projetos de pesquisa do orientador do TCC:

A presente produção apresenta afinidade com o projeto de pesquisa intitulado “Governança, controle interno e gestão de riscos”, liderado pela Prof.^a Dra. Ruth Carvalho de Santana Pinho, tendo em vista a análise dos mecanismos de governança organizacional (liderança, estratégia e controle) na organização investigada.

2. IMPACTO

- Ausência de Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- Baixo Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- Médio Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- Alto Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina

Justificativa: A pesquisadora trabalha na organização há 16 anos e, nos últimos quatro anos, tem exercido função de confiança ligada diretamente às instâncias internas de governança, de apoio à governança e de gestão da entidade investigada, o que motivou a questão da pesquisa, haja vista a aplicabilidade dos resultados em sua própria atuação profissional: formalização de comunicação entre as instâncias de governança, revisão de normativos, interlocução com lideranças, designação recente para a função de Ouvidora, elementos que remetem à prática da integridade e que fortalecem a governança organizacional.

3. APLICABILIDADE

3.1 Aplicabilidade realizada - grau de facilidade com que o produto foi empregado.

- Não aplicada
- Baixa aplicabilidade realizada
- Média aplicabilidade realizada
- Alta aplicabilidade realizada

Justificativa: O nível médio de aplicabilidade se justifica devido ao grau de facilidade com que o produto foi empregado, pois as medidas sugeridas, tais como a criação de uma estrutura (núcleo de uma unidade ou uma unidade específica) no organograma da instituição que apresente expressamente o termo “governança” em sua nomenclatura e centralize a gestão e execução de processos e interações diversas ligadas ao sistema de governança; a designação formal de um profissional do Sebrae/CE para a função de secretário de governança (Governance Officer), responsável por promover e favorecer a manutenção de boas práticas de governança na organização; a elaboração de um Manual de Governança do Sebrae/CE, sendo um documento de referência para a gestão e a operação da organização, ainda não estão implementados, pois dependem de análise e decisão da alta liderança da organização.

3.2 Replicabilidade - capacidade de ser replicável em outros contextos.

- Restrita
- Irrestrita
- Escalável

Justificativa: A replicabilidade caracterizada como irrestrita se justifica devido à possibilidade de análise da relação entre governança organizacional e programa de integridade em instituições de outras natureza, desde que tenham seus programas estruturados e em execução.

4. INOVAÇÃO - intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.

- Sem inovação
- Baixo teor de inovação - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente
- Médio teor de inovação - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- Alto teor de inovação - Inovação radical, mudança de paradigma

Justificativa: A partir da utilização de conhecimento pré-existente, a produção possibilita a compreensão aprofundada e o aperfeiçoamento de processos que estruturam e norteiam a governança, a estratégia e a operação de uma organização.

5. COMPLEXIDADE (está relacionada ao grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico tecnológicos – peçoas envolvidas na elaboração e/ou validação do produto.)

- Não complexo
- Baixa complexidade - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente
- Média complexidade - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- Alta complexidade - Inovação radical, mudança de paradigma

Justificativa: A complexidade média da produção se justifica pelo fato de a aplicabilidade efetiva, em última instância, estar diretamente ligada à compreensão, interação e decisão da alta liderança da organização.