Volume 24 Issue 42
Originally issued as H6

Global Journal of Human-Social Science: H
Interdisciplinary
Volume 24 Issue 6 Version 1.0 Year 2024
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-460X & Print ISSN: 0975-587X

Proposal for an Integrity Program Adapted to the Context of CISAN Municipalities

By Ucleriston dos Santos Menezes, Cláudio Márcio Campos de Mendonça & Kleverton Melo de Carvalho

Universidade Federal de Sergipe

Resumo- Este estudo propõe um programa de integridade adaptado às particularidades e capacidades institucionais dos municípios integrantes do Consórcio Intermunicipal do Semiárido Nordeste II da Bahia (CISAN), investigando os fatores institucionais que influenciam essa implementação e examinando as expectativas dos gestores de controle interno quanto aos impactos na governança municipal. Este estudo adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, por meio de um estudo de caso múltiplo. Para isso, utilizou-se de duas fontes de dados: i) realização de entrevistas semiestruturadas com sete gestores de controle interno de municípios membros do CISAN, e, ii) análise de documentos oficiais. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, utilizando o software ATLAS.ti., agrupados em categorias e temas que possibilitaram a sistematização dos achados. Os resultados indicaram que a capacidade administrativa limitada, devido à escassez de recursos humanos qualificados e infraestrutura tecnológica insuficiente, é um dos principais obstáculos à implementação eficaz de programas de integridade. A estrutura organizacional centralizada e a resistência cultural interna também foram identificadas como barreiras significativas.

Palavras-chave: programas de integridade, governança pública, governança municipal, fatores institucionais, transparência pública, controle interno, estratégias anticorrupção, consórcio intermunicipal.

GJHSS-H Classification: JEL Code: H83

PROPOSALFORANINTEGRITYPROGRAMADAPTEDTOTHECONTEXTOFCISANMUNICIPALITIES

Strictly as per the compliance and regulations of:

© 2024. Ucleriston dos Santos Menezes, Cláudio Márcio Campos de Mendonça & Kleverton Melo de Carvalho. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Proposal for an Integrity Program Adapted to the Context of CISAN Municipalities

Proposta de um Programa de Integridade Adaptado ao Contexto dos Municípios do CISAN

Ucleriston dos santos Menezes [α], Cláudio Márcio Campos de Mendonça [σ] & Kleverton Melo de Carvalho [ρ]

Resumo- Este estudo propõe um programa de integridade adaptado às particularidades e capacidades institucionais dos municípios integrantes do Consórcio Intermunicipal do Semiárido Nordeste II da Bahia (CISAN), investigando os fatores institucionais que influenciam essa implementação e examinando as expectativas dos gestores de controle interno quanto aos impactos na governança municipal. Este estudo adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, por meio de um estudo de caso múltiplo. Para isso, utilizou-se de duas fontes de dados: i) realização de entrevistas semiestruturadas com sete gestores de controle interno de municípios membros do CISAN, e, ii) análise de documentos oficiais. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, utilizando o software ATLAS.ti., agrupados em categorias e temas que possibilitaram a sistematização dos achados. Os resultados indicaram que a capacidade administrativa limitada, devido à escassez de recursos humanos qualificados e infraestrutura tecnológica insuficiente, é um dos principais obstáculos à implementação eficaz de programas de integridade. A estrutura organizacional centralizada e a resistência cultural interna também foram identificadas como barreiras significativas. A partir desses resultados, foi proposto um modelo de programa de integridade estruturado em oito etapas, adaptado às realidades desses municípios. Conclui-se que para promover uma cultura de integridade eficaz nos municípios do CISAN é necessário adaptar-se às suas particularidades. Direções futuras sugerem a ampliação do escopo geográfico, a inclusão de perspectivas de outros atores, como líderes políticos e membros da sociedade civil, e o uso de abordagens quantitativas para aprofundar a compreensão do tema.

Palavras-chave: programas de integridade, governança pública, governança municipal, fatores institucionais, transparência pública, controle interno, estratégias anticorrupção, consórcio intermunicipal.

Author α: Mestre em Administração Pública pelo Programa de Pós Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe.
e-mail: ucleriston.menezes@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2090-4405
Author σ: Pós-Doutorado em Gestão pela Católica Porto Business School, Doutor em Administração, Professor do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS) - Campus São Cristóvão, Avenida Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze, São Cristóvão – SE, CEP: 49100-000. e-mail: claudiomendonca@academico.ufs.br
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7493-3469
Author ρ: Doutor em Administração Pública pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Professor Doutor, do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS). e-mail: kleverton1@academico.ufs.br
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1969-7955

I. Introdução

A integridade pública é amplamente reconhecida como um pilar essencial para a confiança nas instituições, desempenhando um papel crucial na promoção da transparência e responsabilidade (OCDE, 2018). Ela envolve a articulação entre diferentes atores públicos e sociais para uma governança mais coerente e orientada pelo interesse público (Hoekstra & Kaptein, 2021; Munive Pariona, 2022).

No âmbito dos municípios brasileiros, onde a proximidade com os cidadãos é maior e as demandas da população são mais diretas, conforme estabelecido pela Constituição de 1988, a discussão sobre a integridade pública merece especial atenção. Essa condição também expõe os municípios a riscos específicos, como a influência de interesses locais e a captura de agentes públicos (Munive Pariona, 2022).

Os municípios que compõem o Consórcio Intermunicipal do Semiárido Nordeste II da Bahia (CISAN) exemplificam esses desafios. São municípios pequenos com forte dependência das transferências intergovernamentais da União para financiar suas despesas e implementar políticas públicas (Grin et al., 2021; Lira & Diniz, 2019; Stein, 2015). Nessa perspectiva, estão mais suscetíveis a riscos de desvios éticos e morais, por não possuírem condições adequadas de instituírem estruturas de prevenção (Hoekstra; Kaptein, 2021; Six, 2012; Lasthuizen; Huberts; Heres, 2011; Huberts).

Essa fragilidade é corroborada pelo Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), conduzido pela CGU e pelo TCU, que demostram que menos de 2% das entidades públicas no Brasil possuem mecanismos eficientes para reduzir práticas corruptas, com os municípios entre os mais suscetíveis a esses riscos (TCU, 2021). Isso inclui desde a falta de departamentos dedicados ao controle interno e à auditoria até a inexistência de processos claros de monitoramento e avaliação de políticas (De Bona, 2022; Munive Pariona, 2022).

Nesse cenário, a institucionalidade da integridade pública por meio de programas se

© 2024 Global Journals

apresenta como um caminho necessário para aprimorar os processos administrativos, fortalecer as instituições e reconquistar a confiança dos cidadãos (Hoekstra & Kaptein, 2021; Varas & Machuca, 2021).

A perspectiva central deste estudo gira em torno de que os Programas de integridade são ferramentas essenciais para prevenir a corrupção e promover uma cultura ética no setor público. No entanto, para ser efetivo, é crucial que sejam adaptados às especificidades de cada município, considerando suas particularidades socioeconômicas e institucionais (Hoekstra et al., 2023; Hoekstra & Kaptein, 2012, 2021; Leo W. J. C. Huberts & Six, 2012; Varas & Machuca, 2021).

Além disso, esta pesquisa parte do pressuposto de que a integridade na governança está associada a melhorias na prestação de serviços públicos. Quando as instituições seguem padrões éticos, os recursos públicos são alocados de maneira mais eficaz, resultando em melhores resultados para os cidadãos. Quando os cidadãos percebem benefícios concretos das ações do governo, a confiança nessas instituições aumenta (De Graaf et al., 2018; Leo W. J. C. Huberts & Six, 2012; Santos & Paulillo, 2022; Viol, 2021).

Diante desse contexto, a questão de pesquisa que orienta este estudo é: Como os municípios do CISAN podem aprimorar seus processos administrativos para fortalecer a integridade institucional e promover uma governança pública mais eficiente? O objetivo geral é propor um Programa de Integridade adaptado à realidade dos municípios do CISAN, considerando suas especificidades e restrições, e alinhado às melhores práticas internacionais em integridade pública (Hoekstra et al., 2023; Hoekstra & Kaptein, 2021; OCDE, 2018).

Este estudo contribui para não apenas ampliar o conhecimento teórico sobre o tema, mas também oferecer subsídios práticos que possam transformar as práticas administrativas dos municípios de menor porte que enfrentam desafios significativos em termos de recursos e capacidade administrativa. Os resultados beneficiarão gestores públicos, servidores e a população em geral, promovendo uma cultura de integridade e transparência que pode impactar positivamente a qualidade dos serviços públicos e a confiança nas instituições (De Graaf et al., 2018; Hoekstra & Kaptein, 2021; L. Huberts, 2020; Santos & Paulillo, 2022; Viol, 2021).

Para realização da pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa exploratória, utilizando procedimentos como análise documental e entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores da área de controle interno dos municípios do CISAN. Serão identificadas as práticas atuais relacionadas à integridade e analisadas as necessidades específicas de cada município, visando à proposição de um programa que seja viável e eficaz no contexto local (Menezes et al., 2023; Perlman et al., 2024).

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a revisão da literatura sobre governança, integridade pública e programas de integridade. A terceira seção detalha a metodologia adotada, descrevendo os procedimentos de coleta e análise de dados. A quarta e quinta seções apresentam e discutem os resultados obtidos e propõe o Programa de Integridade adaptado aos municípios do CISAN. Por fim, a última seção traz as conclusões do estudo e sugerindo direções para pesquisas futuras.

II. Referencial Teórico

a) *Programas de Integridade como Pilar da Governança Pública*

A integridade na administração pública é um pilar da governança pública essencial para a construção da confiança dos cidadãos (OCDE, 2018). Envolve agir de acordo com valores alinhados da sociedade (Boyd-Swan & Molina, 2019). Segundo a OCDE (2022), os programas de integridade (PI) surgem como uma resposta estratégica à corrupção, priorizando valores éticos que favorecem o interesse público.

A partir dessa abordagem, a atenção a essas estratégias tem aumentado significativamente em detrimento da necessidade promover serviços públicos mais íntegros (Hoekstra et al., 2023). Essa noção, aliada a transparência e a prestação de contas têm sido destacadas como componentes essenciais para garantir a confiança pública, conforme Bastida Albaladejo (2019).

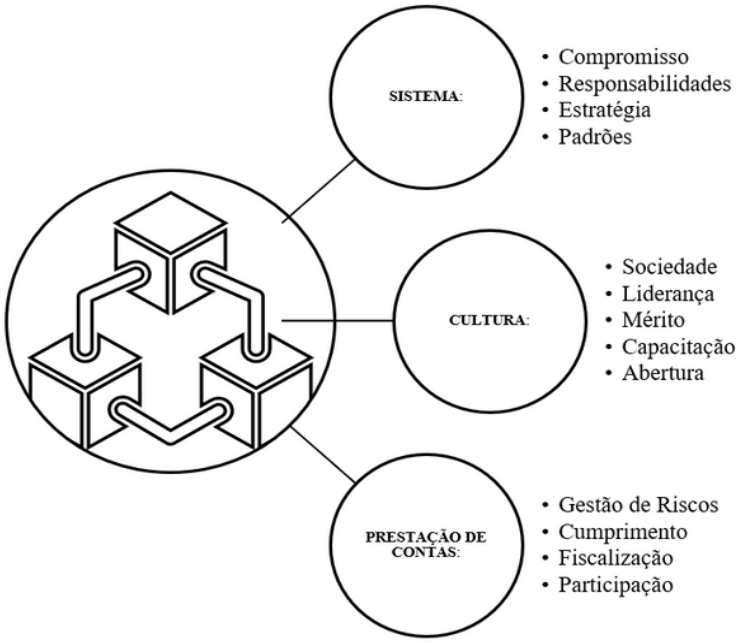
Embora não haja uma solução única para o desafio da integridade pública, a implementação de programas de integridade é uma ferramenta eficaz para combater a corrupção e fortalecer a gestão pública, conforme apontado pela OCDE (2022) e CGU (2021). Tais sistemas são fundamentais para consolidar uma administração pública baseada na transparência, na ética e na eficiência, sempre fundamentada em valores morais e regulamentos legais (Amorim & Oliveira, 2022; Barreto & Vieira, 2021; Hoekstra et al., 2023; L. W. J. C. Huberts, 2018; Montfort et al., 2018; OCDE, 2018).

Apesar disso, um ponto crucial que não pode ser esquecido é que há uma distinção relevante entre os conceitos de compliance e programas de integridade. Enquanto o compliance refere-se ao cumprimento de leis e regulamentos, garantindo que as organizações estejam em conformidade com as regras, os programas de integridade vão além. Eles envolvem práticas e políticas internas voltadas a assegurar a integridade das ações das instituições públicas, promovendo uma cultura ética em todas as esferas (Araripe & Machado, 2018).

© 2024 Global Journals

A distinção é importante, pois a promoção da integridade pública exige um alicerce robusto que envolve diretrizes claras e normativas que estabeleçam padrões éticos e vetem qualquer ação não transparente ou ilegal (OCDE, 2022; Vieira & Barreto, 2019). Essa visão vai além do simples estabelecimento de normas e punições em casos de desvios.

É nesse contexto que a OCDE (2018) sugere uma abordagem tríplice (Sistema, Cultura e Prestação de Contas) que tem como proposito criar um ambiente onde a integridade é valorizada e praticada em todos os níveis, desde a formulação de políticas até a implementação, objetivando assim que os recursos públicos sejam usados de maneira eficaz e transparente, e que a corrupção seja minimizada, conforme a figura 1:



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Figura 1: Diretrizes de um Sistema de Integridade Conforme OCDE

Conforme a figura 1, esses elementos dispostos na abordagem proposta pela OCDE atuam em conjunto para criar um ambiente onde a integridade é priorizada e praticada de forma consistente em todos os níveis governamentais. O pilar do Sistema estabelece padrões, responsabilidades e estratégias claras, garantindo que as ações sejam orientadas por princípios éticos. A Cultura organizacional, por sua vez, valoriza a liderança ética, o mérito e a capacitação, promovendo uma atmosfera de abertura e confiança. Já o componente de Prestação de Contas assegura que os recursos públicos sejam geridos de forma transparente e responsável, com mecanismos de fiscalização e participação social que incentivem o controle democrático.

Nessa linha de entendimento, conforme aponta L. Huberts (2020) ao adotar altos padrões de integridade em todas as fases da governança, as instituições públicas aumentam a percepção de confiabilidade e eficiência, o que impacta diretamente a confiança dos cidadãos. Assim, quando seguem padrões éticos, os recursos públicos tendem a ser alocados de maneira mais eficaz, resultando em melhores resultados para os cidadãos, o que contribui para a confiança da população aumentar (Leo W. J. C. Huberts & Six, 2012; OCDE, 2022)

b) Programas de Integridade no Contexto Brasileiro

A preocupação com a integridade nas organizações públicas brasileiras ganhou destaque significativo nas últimas décadas, impulsionada por escândalos de corrupção que abalaram a confiança da sociedade nas instituições governamentais. Segundo Viol (2021), a intensificação do combate à corrupção no país levou à necessidade de fortalecer mecanismos que promovam a ética e a transparência na administração pública. Nesse contexto, os programas de integridade emergiram como instrumentos essenciais para aprimorar a governança e restaurar a credibilidade das instituições.

O marco teórico desse movimento no Brasil encontra-se na promulgação da Lei n.º 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que estabeleceu a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Santos & Paulillo (2022) destacam que essa legislação incentivou as organizações a

© 2024 Global Journals

implementarem programas de integridade como forma de mitigar riscos e demonstrar comprometimento com a conformidade legal e ética.

Apesar disso, o país tem apresentado avanços como força contínuo para estruturar um arcabouço legal que incentive e norteie a implementação de programas de integridade em todas as esferas governamentais. Exemplos dessas iniciativas incluem a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), o Decreto nº 8.420/2015, o Decreto nº 9.203/2017, as Portarias CGU nº 1.089/2018 e nº 57/2019, o Decreto nº 9.755/2019, o Decreto nº 10.306/2020, o Decreto nº 10.540/2020, a Resolução nº 4/2020 e o Decreto nº 11.529/2023. Essas normas implementam políticas de integridade visando melhorar os serviços públicos, combater a corrupção e aumentar a transparência.

Neste cenário, os programas de integridade são definidos como um conjunto de medidas internas que visam prevenir, detectar e remediar atos ilícitos e práticas corruptas, promovendo uma cultura organizacional baseada em valores éticos (Santos & Paulillo, 2021). Segundo o Decreto Federal nº 11.129/2022, um programa de integridade consiste em mecanismos internos, incluindo auditoria, incentivo à denúncia e aplicação de códigos de ética, com o objetivo de prevenir, detectar e sanar irregularidades e atos ilícitos contra a administração pública.

Os programas de integridade eram percebidos predominantemente como mecanismos de conformidade legal (*compliance*), focados na prevenção de sanções e na adequação às normas vigentes (Araripe & Machado, 2018). No entanto, ao longo dos anos, tem-se percebido uma evolução conceitual que ampliou essa perspectiva, incorporando valores éticos e culturais às práticas organizacionais, seguindo as Recomendações da OCDE e da Literatura internacional. Nesse sentido, no Brasil, Segundo Viol (2021), a Controladoria-Geral da União (CGU) desempenhou um papel fundamental nesse processo, ao institucionalizar programas que não se limitam à conformidade, mas buscam promover uma cultura organizacional pautada na ética e na responsabilidade.

Essa evolução reflete uma compreensão mais ampla da integridade, que não se restringe a um conjunto de regras a serem seguidas, mas abrange a incorporação de valores éticos em todos os níveis da organização (Hoekstra & Kaptein, 2021). Nesse contexto, programas de integridade eficazes devem considerar não apenas a conformidade legal, mas também a promoção de uma cultura ética, a liderança comprometida e a participação ativa de todos os stakeholders (Menezes, Mendonça & Carvalho, 2024).

Nessa conjuntura, Viol (2021) ao examinar o papel da Controladoria-Geral da União (CGU) como indutora da integridade pública, evidencia avanços na institucionalização de programas de integridade, mas também aponta desafios relacionados à cultura organizacional e à resistência a mudanças. Por sua vez, Araripe e Machado (2018) discutem a eficácia de políticas públicas baseadas em "nudges" em comparação com obrigações legais na implementação de programas de integridade. Eles argumentam que, embora as exigências legais sejam importantes, estratégias que incentivem comportamentos éticos de forma voluntária podem ser mais sustentáveis a longo prazo, promovendo uma mudança cultural mais profunda nas organizações.

Hoekstra e Kaptein (2021) propõem um framework normativo que enfatiza a integridade dos próprios programas de integridade, ressaltando que a autenticidade, a coerência e a aplicabilidade prática são fundamentais para seu sucesso. Além disso, Kerkhoff e Overeem (2020) discutem a fluidez das normas de integridade e a necessidade de adaptabilidade dos programas ao contexto social e cultural em que estão inseridos.

Do mesmo modo, Munive Pariona (2022), destaca a necessidade de um modelo de integridade que integre diversas iniciativas para fortalecer a governança. Essa proposta enfatiza a importância de promover uma cultura organizacional que valorize a ética e a transparência, aspectos também ressaltados por Hoekstra e Kaptein (2021) em seu framework normativo para programas de integridade.

Essa evolução está alinhada com a necessidade de desenvolver programas que sejam eficazes na prevenção da corrupção e que promovam a integridade como valor fundamental nas organizações públicas e privadas (Barreto & Vieira, 2021; Viol, 2021). E ainda, De Bona (2022) explorou a fragilidade das instituições de integridade em pequenas cidades, ressaltando a necessidade de fortalecer os Sistemas de Integridade Locais para reduzir a incidência de corrupção.

Diante desse panorama, os estudos indicam a necessidade para a compreensão de que a implementação de programas de integridade requer uma abordagem integrada e adaptativa ao contexto organizacional específico, considerando as particularidades culturais e sociais de cada entidade (Hoekstra, Huberts & van Montfort, 2023; Huberts & Six, 2012). Integrando esses aspectos, é possível desenvolver estratégias que orientem a implementação desses programas de forma eficaz, contribuindo para o fortalecimento da governança e para a confiança nas instituições públicas.

III. Metodologia

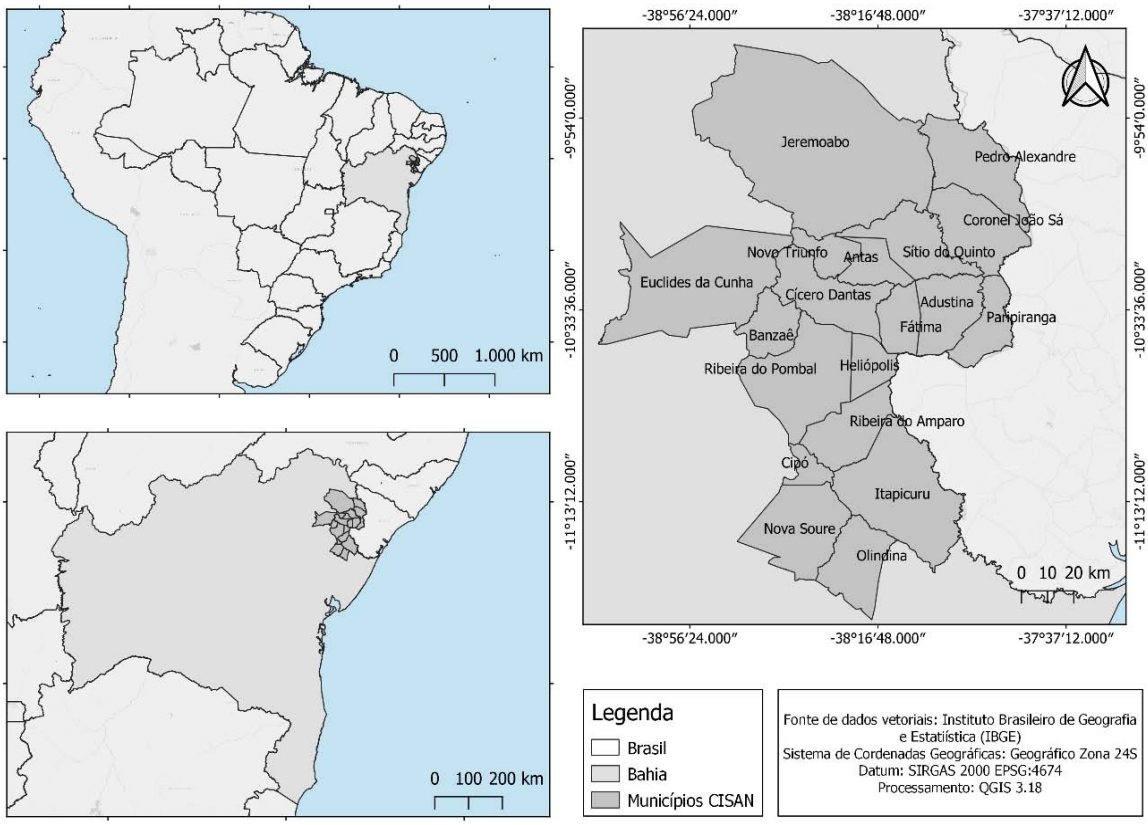
Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, visando entender as dinâmicas específicas dos municípios do CISAN. A escolha pela metodologia qualitativa permite capturar a complexidade dos fenômenos sociais e administrativos

© 2024 Global Journals

nesse contexto, enquanto a abordagem exploratória ajuda a identificar padrões e práticas que podem orientar diretrizes preliminares para programas de integridade – um tema relativamente novo nesses municípios.

Para o desenvolvimento do estudo, optou-se por um estudo de caso múltiplo com base no modelo de Yin (2015) o qual permite uma análise detalhada dos desafios e particularidades de municípios com características regionais semelhantes. O estudo é considerado intrínseco, pois se concentra nas especificidades dos municípios do CISAN, sem pretensão de generalização para outras regiões (Stake, 2000).

Os municípios que fazem parte do Consórcio são: Antas, Adustina, Banzaê, Cícero Dantas, Cipó, Coronel João Sá, Euclides da Cunha, Fátima, Heliópolis, Itapicuru, Jeremoabo, Nova Soure, Novo Triunfo, Olindina, Paripiranga, Pedro Alexandre, Ribeira do Amparo, Ribeira do Pombal e Sítio do Quinto, totalizando 19 municípios do Território Semiárido Nordeste II. Conforme dados do IBGE referente ao ano de 2021, juntos reúnem uma população estima de 451.043(Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021), com características econômicas, culturais e sociais semelhantes. A principal fonte de geração de riqueza nesses municípios é o setor de serviços, principalmente oriundo da administração pública.



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Figura 2: Municípios do CISAN

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Primeiramente, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores de controle interno dos municípios do consórcio, buscando uma compreensão abrangente do cenário local de governança e integridade. Esse tipo de entrevista foi escolhido por sua flexibilidade, permitindo que os participantes compartilhassem percepções sobre desafios específicos, práticas vigentes e perspectivas sobre ética e transparência. Dos 19 gestores de controle interno do CISAN, sete aceitaram participar, representando uma amostra de 37% e garantindo uma diversidade de opiniões sem comprometer a profundidade da análise.

Diretrizes éticas foram adotadas para proteger a confidencialidade dos participantes. Todos os gestores foram informados sobre os objetivos da pesquisa e assinaram um termo de consentimento, assegurando que suas identidades e informações seriam tratadas de maneira sigilosa. Para manter o anonimato, os municípios foram identificados com os códigos M1, M2, M3, M4, M5, M6 e M7. O município M1 serviu como caso piloto, o que ajudou a refinar o roteiro

© 2024 Global Journals

de entrevista e a garantir uma coleta de dados mais precisa e consistente.

As entrevistas, realizadas entre fevereiro e maio de 2024 via Google Meet, tiveram duração média de 40 minutos cada. Foram gravadas e transcritas com o auxílio do software Transkriptor, e a transcrição foi revisada pelos pesquisadores para assegurar precisão e fidelidade às falas dos participantes. O roteiro incluiu tópicos como: i) Entendimento e Desafios na Promoção da Integridade; ii) Obstáculos Específicos; iii) Expectativas quanto aos Impactos de um Programa de Integridade; iv) Impactos na Relação com a Comunidade; v) Impactos Estruturais e Organizacionais; e, vi) Impactos a Longo Prazo.

Na segunda etapa, foram analisados documentos oficiais disponíveis nos portais de transparência dos municípios do CISAN, incluindo normativas de controle interno, relatórios de auditoria, códigos de ética e outros materiais relevantes para a governança pública. Os documentos selecionados abordavam temas como integridade, transparência e prestação de contas, servindo para complementar as informações das entrevistas e verificar a existência de diretrizes formais de integridade e ética pública.

Para análise dos dados qualitativos, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, com base nas orientações de Bardin (2016), utilizando o software ATLAS.ti. Inicialmente, os dados foram agrupados em categorias amplas, que foram refinadas conforme a análise avançava, resultando em temas que possibilitaram a sistematização dos achados. Essa análise temática permitiu identificar padrões entre os municípios, bem como especificidades de cada um, revelando os principais desafios e práticas de governança no CISAN.

Por fim, a interpretação dos resultados foi realizada a partir de categorias definidas a posteriori, uma etapa essencial para captar as expectativas dos gestores em relação à integridade pública e aos fatores que influenciam a implementação dessas práticas nos municípios (Sampieri et al., 2013). Para reforçar a confiabilidade dos achados, aplicou-se a triangulação de dados, cruzando informações obtidas nas entrevistas e nos documentos. Esse procedimento possibilitou verificar a consistência entre as percepções dos gestores e as diretrizes documentais, identificando convergências e discrepâncias.

IV. Apresentação dos Resultados e Discussão

Os dados da pesquisa foram tratados, analisados e organizados em categorias temáticas, agrupadas em dois eixos (categorias) principais: 1) Fatores Institucionais e 2) Expectativas dos Gestores de Controle Interno (GCI), conforme ilustrado na Figura 3.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Figura 3: Categorias Temáticas Extraídos das Entrevistas

Quanto à categoria fatores institucionais que influenciam a implementação de um programa de integridade nos municípios do CISAN, foram identificadas quatro subcategorias: capacidade administrativa, que diz respeito à habilidade dos municípios em implementar e sustentar programas de integridade com os recursos humanos e financeiros disponíveis; estrutura organizacional, que envolve a adequação das estruturas internas para incorporar práticas de integridade de forma eficaz; cultura

© 2024 Global Journals

organizacional, relacionada aos valores e práticas no ambiente de trabalho que podem facilitar ou dificultar a adoção do programa; e, por fim, a confiança pública, que reflete a percepção da população sobre a transparência e confiabilidade da administração pública.

Em relação à segunda categoria expectativas dos gestores de controle interno quanto aos impactos de um programa de integridade, também foram identificadas quatro subcategorias: aumento da transparência nas operações municipais; fortalecimento da governança, com a crença de que o programa contribuirá para uma gestão mais robusta e eficaz; melhoria da eficiência administrativa, com a expectativa de otimização dos processos e práticas de gestão; e, por último, comprometimento da liderança, visto como essencial para o sucesso da implementação do programa.

a) *Fatores Institucionais Que Influenciam a Implementação de um Programa de Integridade Nos Municípios do CISAN*

i. *Capacidade Administrativa*

Os Gestores de Controle Interno (GCI) dos municípios destacaram limitações financeiras e a escassez de pessoal capacitado para atuar nas áreas de controle e verificação dos processos administrativos. Por exemplo, o gestor do Município M2 enfatizou:

> Bom, aqui no município, o principal problema são recursos capital humano, porque é um município pequeno, mas apenas uma pessoa, um funcionário, não tem condições de dar conta, de verificar tudo e qualquer processo, tudo e qualquer aspecto. [...] então nós precisaríamos ter alguns, alguns módulos, algumas pessoas responsáveis apenas por essas secretarias dentro da administração.

Esse sentimento também é corroborado pelo Município M4. Ele identifica a falta de recursos humanos capacitados como um dos maiores desafios na promoção da integridade:

> O maior desafio é o humano. Acho que a gente precisa de pessoas capacitadas para estar na área. Infelizmente, por ser um município pequeno, existe muito aquela situação... Vou apresentar um exemplo. Os poucos no setor de tributos são uma pessoa que é formada em pedagogia e nem uma pessoa formada em... Sim, vocês contavam um exemplo da administração que tinha pelo menos uma base. E aí é mais a questão de recurso humano e tecnológico também. As pessoas têm que lidar com essa dificuldade de atender o que é solicitado.

Essa limitação não apenas sobrecarrega os profissionais existentes, mas também compromete a eficácia das práticas de integridade. A falta de treinamento específico para os servidores, mencionada pelo gestor do Município M6, evidencia a necessidade de investimento em capacitação.

Essa constatação confirma os achados de Barreto & Vieira (2021), que identificaram que a insuficiência de recursos técnicos e financeiros compromete a efetividade dos programas de integridade pública no Brasil. Os autores destacam que, sem uma estrutura adequada, as iniciativas de integridade tendem a ser ineficazes, especialmente em municípios de pequeno porte.

De forma semelhante, Menezes et al. (2024) enfatizam que a falta de capacitação e de pessoal especializado nos municípios brasileiros dificulta a implementação de programas de integridade eficazes. A sobrecarga de trabalho dos gestores de controle interno, devido à escassez de pessoal, foi também identificada em nosso estudo, confirmando os desafios apontados pelos autores. Além disso, De Bona (2022), ao analisar sistemas de integridade em pequenas cidades de Santa Catarina, encontrou resultados similares, indicando que a capacidade administrativa limitada é um desafio recorrente em municípios de menor porte.

A integridade exige uma gestão eficiente e bem distribuída, baseada em uma estrutura que permita o acompanhamento constante e a avaliação dos riscos (IFAC & CIPFA, 2014; OCDE, 2018). Quando há falta de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, como observado, a implementação de programas de integridade tende a ser menos efetiva, colocando em risco o cumprimento das diretrizes de transparência e prestação de contas.

Logo, nos municípios com uma estrutura administrativa mais integrada, apesar das limitações financeiras, como M1, há maior possibilidade de adaptação às exigências dos programas de integridade, o que se alinha com a necessidade de uma cultura de controle e supervisão constantes. Entretanto, os municípios com restrições financeiras e de pessoal, como M2 e M5, enfrentam barreiras significativas que dificultam não apenas a implementação, mas também a sustentabilidade a longo prazo dessas iniciativas.

ii. *Estrutura Organizacional*

A estrutura organizacional dos municípios influencia diretamente a implementação de programas de integridade. Enquanto alguns municípios, como o M1, possuem uma estrutura administrativa integrada que facilita a promoção da integridade, outros enfrentam desafios relacionados à fragmentação dos departamentos e centralização excessiva das decisões. O gestor do Município M5 destacou:

> Na controladoria interna, não temos uma equipe; é só o controlador sozinho. Se eu tivesse uma equipe, poderia ter mais controle sobre algumas situações. Há coisas que acontecem e eu não fico sabendo. A falta de pessoal é um grande obstáculo.

O gestor do Município M7 destacou a importância de uma administração menos centralizada. Ele explicou que a excessiva dependência de um único gestor, sem delegação de responsabilidades, pode atrasar as decisões relacionadas à integridade:

© 2024 Global Journals

> Temos um prefeito que centraliza tudo. Embora ele entenda a importância da integridade, essa centralização impede que decisões sejam tomadas rapidamente, porque tudo passa por ele. Seria mais eficaz se houvesse uma melhor distribuição de funções entre os secretários e gestores.

Nesse sentido, o gestor do Município M4 menciona que a centralização das decisões no prefeito, que é administrador, tanto facilita quanto dificulta a promoção da integridade: “O prefeito é administrador. Isso influencia positivamente na questão de cobrar que as coisas aconteçam... Porém, isso também atrapalha um pouco, porque tudo acaba dependendo dele”.

A centralização das decisões no prefeito, observada nos Municípios M4 e M7, pode atrasar a implementação de medidas de integridade e dificultar a delegação de responsabilidades, afetando a eficiência administrativa. Esses achados corroboram com os estudos de Leo W. J. C. Huberts & Six (2012), a qual enfatiza os desafios relacionados à centralização excessiva e fragmentação de departamentos influenciando a estrutura organizacional na implementação dos programas de integridade.

No caso do M5, a controladoria interna é composta por apenas uma pessoa, o que limita a capacidade de monitoramento e controle das atividades, dificultando a implementação eficaz dos programas de integridade, como também foi observado por De Bona (2022) em sua análise de pequenos municípios. A falta de pessoal na controladoria interna do M5, por exemplo, impede que o controle seja exercido de forma abrangente, o que cria lacunas na supervisão de processos críticos.

Nesse sentido, Hoekstra et al. (2023) também corroboram nossos resultados ao afirmarem que a estrutura organizacional desempenha um papel crucial na eficácia dos sistemas de integridade em governos locais. Por sua vez, De Bona (2021) destaca que a centralização das decisões no executivo municipal pode gerar atrasos e dificultar a implementação de medidas de integridade, confirmando as observações feitas pelos gestores dos Municípios M4 e M7.

Essa deficiência estrutural também tem impactos na impessoalidade, um dos princípios basilares da administração pública. A impessoalidade, prevista no art. 37 da Constituição Federal de 1988, requer que as ações da administração sejam guiadas por critérios técnicos e objetivos, e não por preferências ou influências pessoais. Sem uma estrutura organizacional clara, como descrito no relato do gestor de M3, pode favorecer práticas de favoritismo e decisões baseadas em interesses particulares, conflitando com o interesse público.

iii. *Cultura Organizacional*

A resistência cultural foi identificada como um desafio significativo. Funcionários com muitos anos de serviço demonstram dificuldades em se adaptar às novas exigências de transparência e legalidade. O gestor do Município M2 apontou: "Temos aqui funcionários concursados há mais de 20 anos, que têm muitos vícios, e para conseguir quebrar esses vícios, esses paradigmas dessas pessoas, é muito complicado."

Esses achados confirmam os resultados de Menzel (2015), que ressalta que a cultura organizacional pode ser uma barreira significativa na promoção da ética e integridade no setor público. Além disso, práticas como o "jeitinho brasileiro", mencionadas pelo gestor do Município M5, revelam barreiras culturais profundas que podem comprometer a efetividade dos programas de integridade:

> A resistência cultural é aquele famoso jeitinho. A gente, como técnico, eu, você, como grande contador, que sei que você é e pelo que a gente conversa, a gente passa muito pela questão do jeitinho a dar um jeitinho aqui, dá um jeitinho ali, mas de uma forma ou de outra a gente acaba às vezes caindo no jeitinho, mas depois o problema vem. E o problema não vem de imediato, ele vem depois de dois, três, quatro anos.

De acordo com De Graaf et al. (2018), a integridade não depende apenas da existência de normas e regulamentos, mas da aceitação e adoção dessas diretrizes por parte dos servidores públicos. A relutância em adotar práticas que exigem maior responsabilidade e transparência reflete uma cultura institucional que, muitas vezes, valoriza a flexibilidade informal em detrimento de regras estruturadas, um fenômeno comumente referido como o "jeitinho" brasileiro, que permanece uma barreira cultural significativa, conforme observado por alguns gestores de controle interno. Este comportamento informal, muito arraigado, enfraquece as tentativas de institucionalizar a integridade.

O gestor do Município M6 destacou que a resistência cultural está enraizada na falta de educação e conscientização sobre as normas de integridade. Ele observa que muitos funcionários não entendem a importância dessas práticas e veem as novas exigências como uma carga extra de trabalho: “Tem muita resistência aqui porque as pessoas não entendem o que é integridade. Elas acham que é só mais uma coisa para complicar o trabalho delas. Não há uma cultura de treinamento e de conscientização, então fica difícil mudar essa mentalidade”.

O gestor do Município M7 mencionou que a resistência cultural também está presente, mas aponta que o maior desafio vem de uma cultura organizacional que privilegia as práticas informais e de favorecimento. Nesse contexto, Varas & Machuca (2021), também identificaram a resistência cultural como um obstáculo significativo ao analisar a implementação de sistemas de integridade no governo central do Chile.

Desta forma, os gestores de controle interno dos municípios entrevistados demonstram uma percepção unânime de que tais desafios são esperados

© 2024 Global Journals

devido a vícios arraigados, resistências de funcionários mais antigos e pressões políticas. Esse comportamento se alinha com a ideia de que a cultura organizacional estabelecida exerce uma força inercial, tornando a implementação de novas políticas um desafio considerável (Hoekstra & Kaptein, 2021).

Por outro lado, os resultados refutam parcialmente a ideia sugerida por Leo W. J. C. Huberts & Six (2012) de que municípios menores podem ter maior facilidade na implementação de políticas de integridade devido à proximidade entre servidores e comunidade. Embora a comunicação possa ser mais direta em municípios pequenos, a resistência cultural permanece como um desafio significativo, independentemente do tamanho do município. A presença de práticas enraizadas, como o "jeitinho brasileiro", e a dificuldade em alterar comportamentos tradicionais indicam que a proximidade não é suficiente para superar barreiras culturais.

Nesse contexto, os gestores de controle internos foram unanimes quanto a necessidade de uma mudança gradual, apoiada por ações educativas e programas de capacitação, pode ajudar a modificar o comportamento dos funcionários e integrar uma nova cultura de governança ética e transparente. E como propõe a OCDE (2018) , a promoção de uma cultura de integridade depende de treinamento contínuo, conscientização e um forte comprometimento da liderança. Essa mentalidade também é a base de construção de todo o processo de integridade do governo federal (CGU, 2021).

As tentativas de romper com práticas enraizadas e introduzir maior controle e transparência podem gerar fricções dentro da organização, especialmente em áreas onde os funcionários estão acostumados a operar com menor supervisão. Isso reforça a necessidade de um planejamento estratégico claro e de uma comunicação eficaz para garantir que os funcionários compreendam as razões e os benefícios das mudanças propostas (CGU, 2021; OCDE, 2018, 2022).

iv. *Comprometimento da Liderança*

O apoio político e o comprometimento da liderança emergiram como fatores determinantes para o sucesso na implementação dos programas de integridade, confirmando os estudos de Hoekstra & Kaptein (2021), que destacam que a liderança é fundamental para definir o tom ético da organização e influenciar positivamente a cultura de integridade. Nesse sentido, Gestores como o do Município M2 relataram uma relação positiva com o prefeito, facilitando a adoção de práticas de integridade:

> Avalio de uma forma muito boa, porque quando faço algum questionamento, além de apontar no relatório, eu envio informações diretamente ao prefeito. [...] Ele sempre está apto a ouvir e corrigir toda e qualquer demanda. Então, ele é uma pessoa que teme demais qualquer tipo de coisa errada.

Barreto & Vieira (2021) também ressaltam a importância do apoio da alta administração para a efetividade dos programas de integridade pública. Sem o comprometimento dos líderes, os programas correm o risco de se tornarem meramente formais, sem impacto real nas práticas institucionais. Essa perspectiva confirmada pela experiência do gestor do Município M2 também é confirmada pelo M3.

O gestor do Município M3 destacou que, apesar dos desafios, o apoio político recebido, incluindo a participação do gestor em eventos e cursos capacitativos, tem facilitado a promoção da integridade. Do mesmo modo, o gestor do Município M4 afirmou que o fato de o prefeito ser administrador facilita a cobrança e a implementação de práticas de integridade: "O prefeito é administrador. Isso influencia positivamente na cobrança para que as coisas aconteçam... Eu até costumo dizer que ele é quase o controle interno junto comigo." No entanto, ele também apontou que a centralização das decisões pode ser um obstáculo, pois muitas ações dependem da aprovação direta do prefeito, o que pode atrasar processos e reduzir a eficiência.

Por outro lado, o gestor do Município M6 observou que o apoio político no seu município é limitado, especialmente quando se trata de alocar recursos para implementar ações com tais. Ele apontou que, embora o prefeito apoie a ideia de transparência, muitas vezes as ações não recebem o financiamento necessário:

> Existe um discurso de apoio à integridade, mas, na prática, falta investimento para implementar as ações. Muitas vezes, não temos recursos para colocar em prática o que seria necessário para garantir a transparência em todas as áreas.

Por sua vez, o gestor do Município M7 mencionou que o comprometimento da liderança é afetado por pressões políticas locais, o que pode interferir na eficácia das ações de integridade. Ele destacou que, embora o prefeito apoie a integridade em tese, a dinâmica política e as alianças locais podem dificultar a execução de ações que exigem mais rigor e controle.

Desta forma, a visão dos gestores municipais sobre o apoio da alta administração revela que, apesar de um aparente apoio para questões que envolvam a integridade e transparência pública, há preocupações quanto à efetividade e continuidade desse apoio. A centralização das decisões, as pressões políticas e econômicas, e a necessidade de um compromisso sustentado são desafios que podem afetar a implementação e a eficácia das políticas de integridade, o que acrescenta uma nuance aos achados de Menezes et al. (2023).

© 2024 Global Journals

O envolvimento dos gestores em eventos e treinamentos de capacitação, como mencionado no M3, é uma prática positiva, mas a sustentabilidade desses esforços depende de uma mudança de cultura organizacional e do engajamento de todos os níveis hierárquicos, algo que a OCDE (2018) recomendam como essencial para a institucionalização de uma cultura ética.

Nessa conjuntura, o papel da liderança política é destacado pela CGU, (2021) no comprometimento da integridade pública. Nesse sentido, a liderança não apenas facilita a adesão dos servidores a uma postura ética escorreita, mas também reforça a importância da integridade como valor central nas práticas administrativas (Costa et al., 2022; Rodriguez, 2019).

Desta forma, embora o apoio da alta administração seja crucial para impulsionar as práticas de integridade como pontua Viol (2021), a excessiva dependência de uma única figura para a tomada de decisões pode retardar o progresso e comprometer a eficiência. Assim, o comprometimento da liderança deve ser entendido não apenas como a expressão de apoio formal, mas como uma participação ativa e contínua no desenvolvimento de uma cultura de integridade (Hoekstra et al., 2023; Leo W. J. C. Huberts & Six, 2012; Montfort et al., 2018).

b) Expectativas dos Gestores de Controle Interno Quanto Aos Impactos de um Programa de Integridade

i. *Transparência*

A transparência é um dos pilares centrais para a promoção da governança púbica (CGU, 2021). Nesse sentido, os resultados mostram que a promoção da transparência é vista pelos gestores de controle interno (GCI) como um dos principais benefícios esperados com a implementação de programas de integridade nos municípios do CISAN. Essa expectativa é evidenciada nas falas dos entrevistados, que acreditam que tais programas podem aumentar a visibilidade das ações governamentais e fortalecer a confiança da população.

O gestor do Município M1 afirmou: "Acredito que a implementação de um programa de integridade pode trazer maior transparência para as atividades do município, permitindo que os cidadãos acompanhem em tempo real as ações e decisões tomadas. Isso gera mais confiança na administração pública".

Essa percepção está alinhada com os achados de Barreto & Vieira (2021), que destacam a transparência como um dos pilares fundamentais dos programas de integridade pública no Brasil. Segundo os autores, a promoção da transparência não apenas facilita o acesso à informação, mas também fortalece a *accountability* e a participação cidadã. Do mesmo modo, o gestor do M2 avaliou de forma muito positiva a implantação de um programa de integridade no que diz respeito à melhoria da transparência:

> A transparência, como eu já falei, melhorou demais nos últimos anos, porém, seria um mecanismo, uma ferramenta a mais para que seja ainda mais melhorada a situação. [...] Então, é uma ferramenta a mais que o município vai ter, para que a gente consiga ter melhor, mais honestidade, mais credibilidade de frente à população.

Essa visão corrobora o estudo de Viol (2021), que enfatiza o papel dos programas de integridade na construção de um ambiente administrativo mais transparente e confiável, reforçando a relação de confiança entre governo e sociedade. No entanto, a transparência vai além da simples divulgação de informações. Ela precisa ser acompanhada por mecanismos de prestação de contas e participação cidadã para garantir que as ações do governo sejam constantemente monitoradas e avaliadas pela sociedade (Bastida Albaladejo, 2019; A. F. Teixeira & Gomes, 2019; J. V. Teixeira & Ramos Lamenha, 2019).

Apesar disso, desafios relacionados à infraestrutura tecnológica que podem comprometer os mecanismos de transparência foram mencionados. O gestor do Município M6 destacou:

> Atualmente, ainda faltam ferramentas e sistemas adequados para garantir total transparência. Com a implementação de um programa de integridade, a expectativa é que a gente consiga melhorar esse ponto e permitir que a população tenha acesso mais fácil e direto às informações do município.

Essa observação está em consonância com Menezes et al. (2023), que identificaram a falta de recursos tecnológicos como um obstáculo para a efetividade dos programas de integridade em municípios brasileiros. Os autores apontam que investimentos em tecnologia são essenciais para viabilizar a transparência e facilitar o acesso da população às informações governamentais. Além disso, Coelho et al. (2018); Teixeira; Gomes (2019) também destacam a necessidade de adaptar a comunicação governamental para que seja compreensível e acessível a todos os cidadãos.

A importância de canais de comunicação eficazes também foi ressaltada. O gestor do Município M2 mencionou: "Nós implantamos a ouvidoria há uns três anos e no início era muito difícil chegar a uma reclamação, alguma coisa, então nós conseguimos, através das redes sociais, divulgar que existe uma ouvidoria [...] A participação popular vem melhorando a cada dia."

Essa iniciativa reforça o que Varas & Machuca (2021) destacaram em seu estudo sobre a implementação de sistemas de integridade no governo chileno, enfatizando que a comunicação efetiva com a comunidade é crucial para promover a transparência e fortalecer a confiança pública. Afinal, a pluralidade de vozes no processo de governança fortalece o ambiente

© 2024 Global Journals

de prestação de contas e estimula a administração pública a ser mais transparente e responsável (Buta & Teixeira, 2020; J. V. Teixeira & Ramos Lamenha, 2019; Zuccolotto et al., 2015). Essas iniciativas possibilitam controle social sobre as ações municipais.

Embora a transparência e a ética sejam fundamentais para uma administração pública saudável, como apontado por Varas & Machuca (2021) e Perlman et al. (2024), é ilusório acreditar que apenas um programa de integridade poderá transformar. A verdadeira transformação só ocorre quando há um compromisso forte da liderança, investimentos contínuos em capacitação e tecnologia e, principalmente, quando a cultura organizacional valoriza a ética e a responsabilidade.

ii. *Redução de Desvios e Fortalecimento da Governança*

Os GCIs expressaram expectativas positivas em relação ao potencial dos programas de integridade para reduzir desvios como corrupção e fraudes, fortalecendo assim a governança municipal. Conforme destacado por Iacovino; Barsanti; Cinquini (2017) e OCDE (2018), a governança pública eficiente depende da implementação de mecanismos de controle que garantam a transparência e a responsabilização, elementos essenciais para prevenir práticas antiéticas e promover a integridade nas instituições públicas.

Nessa perspectiva, o gestor do município M1 expressou a expectativa de que a implementação de um programa de integridade possa reduzir desvios, como corrupção e fraudes. Ele destacou que: "Acredito que um programa de integridade pode reduzir significativamente os desvios, como corrupção e fraudes, ao tornar os processos mais transparentes e supervisionados". Essa expectativa está alinhada com os achados de Hoekstra & Kaptein (2021), que argumentam que programas de integridade bem estruturados estabelecem normas e mecanismos preventivos que desestimulam práticas corruptas e promovem a ética organizacional.

O entrevistado do M2 afirmou que tal iniciativa serve como um controle preventivo contra desvios, fraudes e corrupção: "Sim, com certeza. Acredito que o programa de integridade, na verdade, é mais uma espécie de controle preventivo para que não chegue a acontecer esses desvios. Essa percepção confirma as conclusões de Leo W. J. C. Huberts & Six (2012), que destacam a importância de sistemas locais de integridade na prevenção de desvios éticos e fortalecimento da governança pública.

Contudo, preocupações sobre a possível complexidade burocrática foram levantadas. O gestor do Município M3 observou: "As pessoas que teriam que lidar com esse novo sistema, os servidores em específico, teriam que agora entender toda a normativa que ele traria e o que você teria que atender ali." Essa preocupação reflete os desafios apontados por Menezes et al. (2024), que alertam para o risco de programas de integridade aumentarem a burocracia se não forem adequadamente planejados, podendo gerar resistência e comprometer sua efetividade.

O gestor do Município M5 compartilhou uma visão otimista, apesar dos possíveis desafios:

> Um programa de integridade reduziria muito os desvios de integridade, como corrupção e fraudes. Acredito que poderia reduzir em até 80% ou mais esses desvios. O sistema garantiria que todos os processos seguissem as normas legais, eliminando muitas das oportunidades para irregularidades.

Essa perspectiva positiva reforça a importância dos programas de integridade como ferramentas eficazes na prevenção de práticas corruptas, conforme discutido por De Bona (2022) em seu estudo sobre sistemas de integridade em pequenas cidades brasileiras.

O gestor do Município M6 reforçou a ideia de que a implementação de um programa de integridade pode ajudar a diminuir os desvios de integridade, mas destacou que, para ser eficaz, deve haver uma forte supervisão e uma cultura de responsabilização dentro do governo municipal:

> Um programa de integridade pode, sim, reduzir os desvios, desde que haja uma supervisão rigorosa. Mas, além disso, é fundamental criar uma cultura de responsabilização, para que todos saibam que suas ações serão acompanhadas de perto e qualquer irregularidade será punida.

Os resultados indicam que os gestores municipais concordam que a adoção de um programa de integridade tem o potencial de fortalecer a governança, ajudando a mitigar problemas de corrupção e fraudes. A criação de mecanismos robustos de controle e supervisão, juntamente com o incentivo a uma cultura de transparência e responsabilidade, é considerada fundamental para garantir que os procedimentos administrativos sejam conduzidos de acordo com princípios éticos e legais.

Contudo, foram levantadas preocupações quanto à complexidade burocrática e aos custos envolvidos na implementação, apontados como desafios consideráveis. Apesar dos benefícios significativos associados ao programa, a maioria dos gestores reconhece a necessidade de um planejamento estratégico, capacitação adequada dos servidores e o uso de ferramentas tecnológicas para evitar a sobrecarga dos sistemas atuais e assegurar a viabilidade do programa a longo prazo.

iii. *Eficiência Administrativa*

A eficiência operacional é um aspecto crucial que influencia diretamente a qualidade e a agilidade dos serviços prestados à população. Ao colaborar para promover processos mais claros, integrados e menos burocráticos, os programas de integridade ajudam a

© 2024 Global Journals

estabelecer normas e procedimentos padronizados, reduzir redundâncias e assegurar que todos os funcionários estejam alinhados com os objetivos éticos e operacionais da organização.

Diante disso, o gestor entrevistado do M1 afirma que a expectativa é de processos mais eficientes e menos burocráticos. Ele destacou: "A integração dos sistemas e a clareza nas funções de cada setor podem resultar em processos mais eficientes, diminuindo a burocracia e agilizando os serviços prestados à população". Essa expectativa é suportada por Hoekstra et al. (2023), que apontam que sistemas de integridade bem implementados contribuem para a padronização de processos e melhoria da eficiência administrativa em governos locais.

O gestor do M2 também espera que a eficiência operacional do município melhore com a implementação de um programa de integridade:

> Um departamento implantado, eu acredito que as pessoas vão ter mais preocupação e mais responsabilidade nas atividades, pensar um pouco em ética também, porque hoje a gente tem, como eu já lhe falei, vícios de pessoas que estão há muito tempo naquela função, vícios que você não consegue corrigir de uma hora para outra e às vezes nunca consegue corrigir.

Da mesma forma, o gestor do M3 acredita que um programa de integridade pode aumentar a eficiência operacional, aproximando a produtividade do setor público à do setor privado:

> Um sistema de monitoramento, um sistema de integridade, faria com que se aproximasse mais da produtividade de uma empresa privada, porque você tem ali, você está sabendo aquilo que tem que fazer, tem aquelas normas que tem que seguir, tem alguém que está ali monitorando.

Essa comparação com o setor privado destaca a busca por eficiência e produtividade, aspectos também discutidos por Menezes et al. (2023), que identificam a eficiência administrativa como um benefício potencial dos programas de integridade em municípios.

No Município M6, o gestor apontou que a eficiência administrativa depende de uma melhor integração dos departamentos e da modernização dos processos, algo que pode ser facilitado por um programa de integridade:

> Atualmente, os nossos processos ainda são fragmentados, e isso acaba gerando atrasos e ineficiências. A implementação de um programa de integridade pode ajudar a padronizar os procedimentos e reduzir a redundância, o que tornaria a administração mais eficiente.

O gestor do Município M7 compartilha uma expectativa semelhante, acreditando que a transparência e os controles trazidos por um programa de integridade podem resultar em maior eficiência administrativa, desde que a implementação seja bem gerenciada.

Quanto à eficiência operacional, o gestor do Município M5 anseia que um programa de integridade contribua para a melhoria dos processos administrativos. Ele menciona que espera que o programa influencie positivamente a eficiência operacional do município:

> O programa de integridade acabaria com a questão de processos feitos de trás para frente, onde as despesas são realizadas antes de seguir o rito processual correto. Com um programa de integridade, haveria um planejamento adequado das ações, eliminando os vícios e garantindo que todas as etapas sejam seguidas corretamente.

No entanto, a resistência interna foi identificada como um desafio. O gestor do Município M4 acredita que a resistência interna será um desafio, destacando que a cultura organizacional enraizada e a falta de preparação dos funcionários para lidar com novos processos podem ser grandes barreiras. Ele mencionou:

> Temos aqui funcionários que fazem as coisas de um jeito há muitos anos, e qualquer mudança vai enfrentar resistência. Acredito que o programa de integridade será importante, mas teremos que trabalhar muito para convencer as pessoas de que essas mudanças são para o bem.

O gestor do M7 acrescenta que a resistência pode ser ainda maior em um ambiente onde os funcionários estão habituados a lidar com processos informais, mas destaca que, com treinamento adequado, esse desafio pode ser superado:

> Vai haver resistência, principalmente por causa da informalidade que já faz parte da cultura aqui. Mas, com um bom treinamento e uma comunicação clara, acredito que podemos superar essas dificuldades e implementar o programa com sucesso.

Esse mesmo entendimento é apresentado pelo gestor do M3, que afirma que qualquer mudança nos hábitos das pessoas apresentará resistência:

> Sempre tudo vai apresentar resistência, uma mudança principalmente nessa questão de promover a integridade. Seriam mais cobranças, seria direcionar o servidor a trabalhar de determinada forma, de mostrar a ele que você tem que seguir esse caminho, não é só do jeito que você quer, é uma coisa pública.

Essa resistência cultural é um desafio reconhecido por Menzel (2015), que enfatiza a importância de gerenciar a mudança organizacional e promover uma cultura ética para o sucesso dos programas de integridade. Essa percepção indica que ações devem ser tomadas para combater essa resistência, por meio de uma comunicação clara sobre os benefícios do programa de integridade, treinamento adequado e o envolvimento ativo de todos os níveis da administração.

Ademais, nítida é a visão otimista dos GCIs, embora bem-intencionada, deixam de lado o fato de que para garantir que esses programas sejam

© 2024 Global Journals

implementados e sustentados de forma eficaz, o apoio externo será crucial, como já destacado por (Barreto; Vieira (2021); De Bona (2022). Afinal, os programas de integridade podem ser um passo na direção certa, mas não são uma solução mágica para os problemas estruturais de ineficiência e má gestão enraizados há anos.

iv. *Confiança Pública*

A confiança pública nas instituições municipais é um pilar fundamental para a governança eficaz e legítima. É um dos principais pilares que sustentam uma governança eficaz e legítima, como destacado (Bastida Albaladejo (2019); Beshi; Kaur (2020). Nesse sentido, a expectativa de que os programas de integridade fortalecerão a confiança pública nas instituições municipais foi unânime entre os gestores entrevistados.

O gestor do Município M2 afirmou: "Sim, com certeza, porque a transparência faz com que as pessoas, o povo, consigam chegar mais perto da administração [...] o gestor é sério, ele está fazendo um trabalho sério, correto, honesto, e isso impõe respeito."

Essa percepção está em consonância com Barreto & Vieira (2021), que apontam que a transparência e a integridade nas práticas administrativas aumentam a credibilidade da administração pública e fortalecem a confiança dos cidadãos. Em complemento, Teixeira; Gomes (2019); Coelho et al., (2018), a governança pública precisa ser construída sobre a base da responsabilidade e da prestação de contas, para que a administração seja vista como um ator confiável e legítimo pela sociedade.

O gestor do Município M5 destacou:

> Um programa de integridade pode e deve fortalecer a confiança da população. Se a gente divulgar o programa e a população entender que ele garante que todos os processos são realizados com qualidade e transparência, isso politicamente seria muito positivo para o prefeito e tecnicamente importante para a administração.

Essa visão confirma os achados de Amorim & Oliveira (2022), que ressaltam o papel da integridade na governança pública brasileira como fundamental para a construção de confiança nas instituições. Nesse contexto, o gestor do Município M6 acrescentou que a transparência e a clareza nas ações governamentais são fundamentais para restaurar a confiança do público em uma administração que, historicamente, tem enfrentado dificuldades de credibilidade: “Aqui no município, já tivemos problemas com a confiança pública. Um programa de integridade pode mostrar que as coisas estão sendo feitas corretamente e, com isso, ajudar a reconstruir a credibilidade da administração”. Essa expectativa de reconstrução da confiança pública por meio da integridade reforça as conclusões de De Graaf et al. (2018), que sustentam que a promoção da integridade e a redução de violações éticas nas administrações públicas resultam em maior confiança dos cidadãos nas instituições governamentais.

Essas percepções indicam uma expectativa clara de que a transparência e a responsabilidade são vistas como elementos-chave para aumentar a credibilidade e o respeito do público em relação à administração pública, e para fortalecer a confiança da população na gestão municipal. Isso quer dizer que a confiança é construída ao longo do tempo, com base na percepção de que as instituições não apenas adotam práticas éticas, mas também garantem a responsabilização em casos de desvios.

De tal modo, a transparência deve vir acompanhada de uma prestação de contas contínua e efetiva penalização em casos de descumprimento (Said et al., 2020). Sem essas garantias, a população pode perceber a transparência como algo superficial, resultando em um impacto limitado na confiança pública. Apesar disso, necessário considerar que confiança pública não é garantida apenas pela ética. Como apontam Teixeira; Gomes (2019), a confiança pública também depende de outros fatores, como a eficácia dos serviços prestados, a capacidade de responder às demandas da população e a coerência entre discurso e prática. Se a administração falha nesses aspectos a simples adoção de práticas éticas pode não ser suficiente para sustentar a confiança a longo prazo.

Quando a população entende como os mecanismos de transparência e integridade funcionam, ela tende a ser mais engajada e a confiar mais nas instituições municipais (Matias-Pereira, 2022). Deste modo, é preciso compreender que a confiança da população nesses municípios, não dependente apenas de transparência e monitoramento, mas, sobretudo, do compromisso contínuo com a prestação de contas a sociedade, a ética, a eficiência e, acima de tudo, a consistência entre o discurso e as ações governamentais.

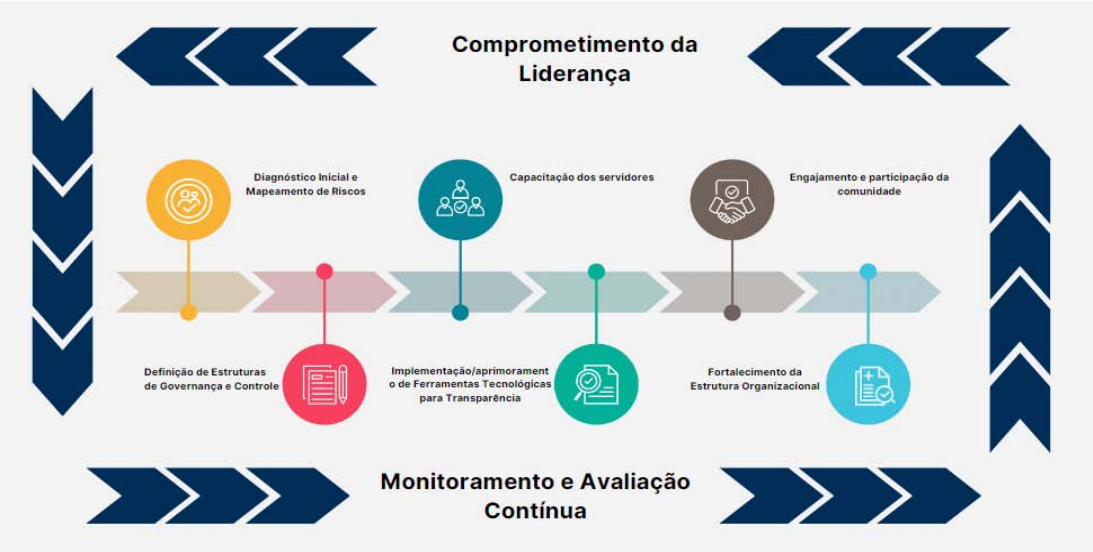
V. Proposta do Programa de Integridade

A partir dos resultados obtidos na pesquisa e com base nas dificuldades relatadas pelos gestores de controle interno, propomos a implementação de um Programa de Integridade que se adapta às realidades institucionais e operacionais dos municípios que integram o Consórcio Intermunicipal do Semiárido Nordeste II da Bahia (CISAN), estruturado em oito etapas: (1) Comprometimento da liderança; (2) Diagnóstico inicial e mapeamento de riscos; (3) Definição de estruturas de governança e controle; (4) Capacitação dos servidores; (5) Implementação e aprimoramento de ferramentas tecnológicas para transparência; (6) Engajamento e participação da comunidade; (7) Fortalecimento da estrutura

© 2024 Global Journals

organizacional; e (8) Plano de monitoramento e avaliação contínua.

O programa foi estruturado em oito etapas, que abordam desde o diagnóstico inicial até o monitoramento contínuo, permitindo que os municípios possam adaptar as ações à medida que implementam práticas de integridade e conformidade, conforme recomenda Hoekstra, Huberts, van Montfort (2023). A seguir, o framework detalhado das etapas da proposta.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Figura 4: Framework da Proposta

A proposta foi desenvolvida para fortalecer a integridade e governança dos municípios de maneira mais eficiente. O programa oferece uma abordagem clara e simplificada, mas em conformidade com as diretrizes da OCDE e da CGU. Assim, busca-se otimizar a administração desses municípios, garantindo mais transparência e eficiência no uso dos recursos públicos, além de fortalecer a confiança nas ações dos governos municipais.

a) Comprometimento da Liderança

A primeira etapa do programa de integridade foca no comprometimento da liderança municipal. Essa etapa é essencial para o sucesso de qualquer iniciativa de integridade, uma vez que a liderança exerce influência direta sobre a cultura organizacional e o cumprimento das normas (Hoekstra & Kaptein, 2021; OCDE, 2018). Ela tem como objetivo garantir que os líderes políticos e gestores municipais, incluindo prefeitos e secretários, estejam engajados e comprometidos com os princípios de integridade, transparência e ética pública.

b) Diagnóstico Inicial e Mapeamento de Riscos

A segunda etapa do programa de integridade consiste em realizar um diagnóstico detalhado para identificar os principais riscos institucionais e áreas críticas suscetíveis a desvios de conduta e ineficiências administrativas. Segundo Barreto; Vieira (2021), a análise de riscos é fundamental em programas de integridade, pois permite uma abordagem proativa para mitigar vulnerabilidades. O objetivo é mapear as áreas mais vulneráveis, bem como avaliar limitações de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Para isso, serão empregadas ferramentas de gestão de riscos conforme o Decreto nº 9.203/2017, incluindo matrizes de risco para classificar áreas conforme seu grau de exposição.

c) Definição de Estruturas de Governança e Controle

A terceira etapa do programa de integridade foca na criação e fortalecimento das estruturas de governança e controle nos municípios do CISAN, com destaque para a criação de um Comitê de Gestão da Integridade e o fortalecimento das Controladorias Municipais, com participação do Consorcio em sua estrutura de gestão. O objetivo é estabelecer mecanismos eficazes para coordenar ações de integridade e supervisionar a execução de políticas públicas, garantindo a conformidade com padrões éticos e legais, como sugerido pela OCDE (2022).

O comitê, instituído por decreto do Poder Executivo de cada município, deverá atuar como a principal instância de coordenação do programa. As Controladorias Municipais terão um papel central na fiscalização e auditoria dos processos administrativos, assegurando o cumprimento das práticas de integridade. Barreto; Vieira (2021) e De Bona (2022) destacam que a criação de estruturas organizadas de controle interno é essencial para a eficácia de qualquer programa de integridade.

© 2024 Global Journals

d) Capacitação dos Servidores

A terceira etapa do programa de integridade é dedicada à capacitação contínua dos servidores municipais. O objetivo é garantir que os funcionários públicos estejam plenamente preparados para aplicar os princípios de integridade, transparência e conformidade em suas atividades diárias.

O Comitê gestor deverá elaborar plano de capacitação, que incluirá módulos teóricos e práticos sobre temas como ética, compliance, auditoria e governança pública, conforme recomendado por OCDE (2022). O plano é adaptado às necessidades específicas dos municípios do CISAN, garantindo que todos os níveis da administração sejam contemplados.

e) Implementação e Aprimoramento de Ferramentas Tecnológicas para Transparência

A quinta etapa do programa de integridade envolve a implementação e aprimoramento de ferramentas tecnológicas destinadas a aumentar a transparência das administrações municipais. O aperfeiçoamento das ferramentas digitais, como sites, redes sociais e aplicativos são fundamentais para garantir que a população tenha acesso facilitado às informações sobre as ações da administração municipal.

As informações disponibilizadas incluirão gastos públicos, processos licitatórios, contratos firmados, execução orçamentária e relatórios de auditoria, conforme recomendado pela Lei de Acesso à Informação (LAI). Deve ser assegurado que os dados sejam organizados de maneira clara e compreensível, como sugere (Cavalcante Forte, 2020).

f) Engajamento e Participação da Comunidade

A sexta etapa do programa de integridade visa promover o engajamento ativo da comunidade no acompanhamento e fiscalização das ações da administração pública. Como sugere a OCDE (2018), o envolvimento da sociedade é fundamental para fortalecer a governança pública e garantir que as políticas de integridade sejam efetivas e transparentes. Por isso, o programa deverá contemplar mecanismos que facilitem o acesso à informação e permitam que a população interfira diretamente nos processos decisórios e na fiscalização da gestão pública (Di Marco & Terci, 2022; Hoekstra et al., 2023; Sell et al., 2018).

g) Fortalecimento da Estrutura Organizacional

A sétima etapa do programa de integridade será focada no fortalecimento da estrutura organizacional dos municípios do CISAN. Conforme apontado por Hoekstra; Kaptein (2021), uma estrutura organizacional robusta e bem delineada é fundamental para a implementação eficaz de políticas de governança e integridade.

Nesse sentido, essa mudança inclui a reestruturação das leis municipais que versam sobre a estrutura administrativa do Município, visando, redesenhar para permitir a descentralização de funções, a melhoria dos processos internos e a integração entre diferentes setores da administração municipal. O objetivo é reorganizar e otimizar as estruturas administrativas para garantir que as práticas de integridade, transparência e controle sejam implementadas de forma eficiente e integrada.

h) Plano de Monitoramento e Avaliação Contínua

A oitava e última etapa do programa de integridade será a criação de um plano de monitoramento e avaliação contínua. Como indicado pela OCDE (2018) a avaliação contínua é essencial para assegurar a eficácia e a sustentabilidade dos programas de integridade. O monitoramento permitirá o acompanhamento em tempo real das atividades do programa, enquanto a avaliação medirá o impacto das ações implementadas, proporcionando dados concretos para ajustes necessários ao longo do tempo.

Serão estabelecidos indicadores de desempenho específicos para avaliar as diversas dimensões do programa de integridade, incluindo transparência, eficiência, conformidade e participação cidadã. Esses indicadores serão desenvolvidos com base em métricas sugeridas pela OCDE (2018) e pela CGU (2021) adaptados ao contexto, como o nível de transparência dos processos administrativos e da participação social.

VI. Conclusão

Este estudo teve como objetivo central propor um programa de integridade adaptado às particularidades e capacidades institucionais dos municípios integrantes do Consórcio Intermunicipal do Semiárido Nordeste II da Bahia (CISAN). Para isso, foram considerados os seguintes objetivos específicos: i) investigar os fatores institucionais que influenciam a implementação de um programa de integridade nos municípios do CISAN; e ii) examinar as expectativas dos gestores de controle interno quanto aos impactos de um programa de integridade na governança municipal.

Os resultados indicaram que a capacidade administrativa limitada, caracterizada pela escassez de recursos humanos qualificados e infraestrutura tecnológica insuficiente, é um obstáculo significativo à implementação eficaz de programas de integridade. Além disso, a estrutura organizacional dos municípios, marcada pela centralização excessiva das decisões e fragmentação dos departamentos, dificulta a coordenação interna e compromete a eficiência administrativa. A cultura organizacional revelou-se um desafio, com resistência interna por parte de funcionários habituados a práticas tradicionais e informais. O comprometimento da liderança emergiu

© 2024 Global Journals

como um fator crítico, onde o apoio das lideranças políticas é essencial, mas pode ser limitado por pressões políticas locais.

Em relação às expectativas dos GCIs, houve consenso quanto aos impactos positivos esperados com a implementação dos programas de integridade, destacando-se o aumento da transparência, o fortalecimento da governança para reduzir desvios de integridade, a melhoria da eficiência administrativa e o fortalecimento da confiança pública nas instituições municipais. No entanto, preocupações sobre a possível complexidade burocrática e resistência interna também foram expressas.

O estudo nos revela que, a implementação de programas de integridade, por si só, não é uma solução isolada para os problemas estruturais que afetam a gestão pública desses municípios. Sua eficácia depende da superação de barreiras culturais e resistências internas, somados a investimentos contínuos em tecnologia e, sobretudo, do envolvimento de todos os atores envolvidos. Sem uma transformação mais profunda da cultura organizacional e o comprometimento de longo prazo da liderança política, há o risco de que esses programas se tornem meramente simbólicos, sem gerar os resultados desejados.

Apesar disso, é necessário destacar que a proposta deste estudo contém limitações. inicialmente destaca-se o fato de a pesquisa ter sido conduzida em um contexto geográfico específico, abrangendo apenas os municípios do CISAN. Isso limita a generalização dos resultados para outros contextos regionais ou nacionais. Além disso, a abordagem qualitativa adotada, embora adequada para explorar em profundidade as percepções dos GCIs, não permite inferir relações causais ou quantificar a extensão dos desafios identificados.

Outra limitação refere-se ao possível viés dos entrevistados. Como gestores de controle interno dos municípios, os participantes podem ter apresentado percepções influenciadas por suas posições profissionais ou interesses institucionais, o que pode ter afetado a objetividade das respostas. A ausência de perspectivas de outros atores, como Prefeitos e secretários municipais, servidores de outras áreas e membros da comunidade, também restringe a abrangência da análise.

No entanto, acredita-se que este estudo contribui para a área de conhecimento ao fornecer insights específicos sobre os desafios e expectativas relacionados à implementação de programas de integridade em municípios de pequeno porte no contexto brasileiro. Teoricamente, avança a compreensão sobre como fatores institucionais, como capacidade administrativa, estrutura e cultura organizacional, e comprometimento da liderança, afetam a promoção da integridade pública nos municípios, complementando a literatura existente que se concentra principalmente em níveis governamentais da União Federal e Estado.

Para pesquisas futuras, sugere-se realizar estudos em municípios de outras regiões ou com características socioeconômicas distintas, para verificar se os desafios e expectativas identificados são comuns ou específicos ao contexto do CISAN. E ainda, incluir a visão de outros atores, como prefeitos, secretários municipais, servidores de diferentes níveis hierárquicos e membros da sociedade civil, para obter uma compreensão mais abrangente e multifacetada das dinâmicas envolvidas.

References Références Referencias

1. Amorim, D. A. de, & Oliveira, N. B. M. de. (2022). O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. *RAGC*, *10*(43), 1–21. https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2700/1720
2. Araripe, C. M. R. de A., & Machado, R. C. R. (2018). Os programas de integridade para contratação com a administração pública estadual: nudge ou obrigação legal? um olhar sobre as duas perspectivas. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, *8*(2). https://doi.org/10.5102/rbpp.v8i2.5332
3. Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1ª). Edições 70.
4. Barreto, R. T. de S., & Vieira, J. B. (2021). Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. *Cadernos EBAPE.BR*, *19*(3), 442–463. https://doi.org/10.1590/1679-395120200069
5. Bastida Albaladejo, F. J. (2019). Transparency and government trust. *Public Sector Economics*, *43*(1), 15–19. https://doi.org/10.3326/pse.43.1.3
6. Beshi, T. D., & Kaur, R. (2020). Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices. *Public Organization Review*, *20*(2), 337–350. https://doi.org/10.1007/s11115-019-00444-6
7. Boyd-Swan, C. H., & Molina, A. D. (2019). Public Service Integrity and the Quality of Governance: Examining the Role of Citizen-Administrator Value Congruence. *Public Integrity*, *21*(3), 229–247. https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1453912
8. Buta, B. O., & Teixeira, M. A. C. (2020). Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Organizações & Sociedade*, *27*(94), 370–395. https://doi.org/10.1590/1984-9270941
9. Cavalcante Forte, E. (2020). Transparência pública e acesso à informação: uma análise do Portal da Transparência do município de Fortaleza. *Revista Controle*, *18*(2), 429–456.

© 2024 Global Journals

10. CGU. (2021). *Plano de Integridade da CGU* (2ª). https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65900/5/Plano_de_Integridade_CGU.pdf
11. Coelho, T. R., Silva, T. A. B. da, Cunha, M. A., & Teixeira, M. A. C. (2018). Transparência governamental nos estados e grandes municípios brasileiros: uma "dança dos sete véus" incompleta? *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *23*(75). https://doi.org/10.12660/cgpc.v23n75.73447
12. Costa, F. F. M., Almeida, I. C., Ferreira, J. C. de S., & da Costa, L. R. (2022). Programas de integridade na administração pública: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão e Secretariado*, *13*(4), 2482–2498. https://doi.org/10.7769/gesec.v13i4.1484
13. De Bona, R. (2021). Políticas de Integridad y Anticorrupción en Brasil: el Papel de la Contraloría-General en Estados y Capitales. *Contabilidade Gestão e Governança*, *24*(3), 389–405. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n3a8
14. De Bona, R. (2022). Sistema de integridade local no Brasil: Análise de atores internos em pequenas cidades de Santa Catarina. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *27*(86), 1–20. https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.82898
15. De Graaf, G., Huberts, L., & Strüwer, T. (2018). Integrity Violations and Corruption in Western Public Governance: Empirical Evidence and Reflection from the Netherlands. *Public Integrity*, *20*(2), 131–149. https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1350796
16. Di Marco, C. A. F., & Terci, E. T. (2022). Transparência municipal e controle social: a visão dos Observatórios Sociais sobre os portais de transparência e acesso à informação. *Interações (Campo Grande)*, 313–330. https://doi.org/10.20435/inter.v23i2.2885
17. Grin, E. J., Demarco, D. J., & Abrucio, F. L. (2021). *Capacidades estatais municipais: o universo desconhecido no federalismo brasileiro*. Editora da UFRGS/CEGOV. https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/239738/001134540.pdf?sequence=1
18. Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2023). Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government. *Public Integrity*, *25*(2), 137–149. https://doi.org/10.1080/10999922.2021.2014204
19. Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2012). The Institutionalization of Integrity in Local Government. *Public Integrity*, *15*(1), 5–28. https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922150101
20. Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2021). The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework. *Public Integrity*, *23*(2), 129–141. https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1776077
21. Huberts, L. (2020). *Quality of Governance* (L. Huberts, Ed.). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21522-4
22. Huberts, L. W. J. C. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, *20*(sup1), S18–S32. https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404
23. Huberts, Leo W. J. C., & Six, F. E. (2012). Local Integrity Systems. *Public Integrity*, *14*(2), 151–172. https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922140203
24. IFAC, I. F. O. A., & CIPFA, C. I. O. P. F. A. A. (2014). *International framework: good governance in the public sector*. https://www.cipfa.org/-/media/files/publications/standards/ifac/ifac-good-governance-in-public-sector-a4-4pp-v11-hyperlink.pdf
25. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Estimativas de População*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html
26. Lasthuizen, K., Huberts, L., & Heres, L. (2011). How to Measure Integrity Violations. *Public Management Review*, *13*(3), 383–408. https://doi.org/10.1080/14719037.2011.553267
27. Lira, A. R., & Diniz, J. A. (2019). Fatores Determinantes do Nível de Recursos Internos nos Municípios Brasileiros. *XIX USP International Conference in Accouting*.
28. Matias-Pereira, J. (2022). Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade. *Brazilian Journal of Development*, 56419–56441. https://doi.org/10.34117/bjdv8n8-105
29. Menezes, U. dos S., De Mendonça, C. M. C., & De Carvalho, K. M. (2023). Avançando a integridade no nível municipal: uma análise integrativa dos facilitadores, obstáculos e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, *14*(9), 16273–16288. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2528
30. Menezes, U. dos S., Mendonça, C. M. C. de, & Carvalho, K. M. de. (2024). The role of integrity programs in enhancing municipality governance: An Integrative Systematic Literature Review Ucleriston dos Santos Menezes The role of integrity programs in enhancing municipality governance: An Integrative. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, *26*(5), 1–08. https://doi.org/10.9790/487X-2606070108
31. Menzel, D. C. (2015). Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back. *Public Integrity*, *17*(4), 343–370. https://doi.org/10.1080/10999922.2015.1060824
32. Montfort, A. van, Ogric, B., & Huberts, L. (2018). The (in)completeness of local integrity systems, A cross-

© 2024 Global Journals

sectional study on municipal integrity systems for civil servants in the Netherlands. *Archives of Business Research*, *6*(9), 70–90. https://doi.org/10.14738/abr.69.5199
33. Munive Pariona, E. (2022). El Sistema de Integridad pública en el Perú: una propuesta para fortalecer la gobernanza con integridad. *IUS ET VERITAS*, *65*, 57–69. https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202202.004
34. OCDE. (2018). *Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública*. OCDE. Organization for Economic Co-operation and Development. Disponível em: www.edelman.com/trust2017/.
35. OCDE. (2022). *Manual de Integridade Pública da OCDE*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt
36. Perlman, B. J., Reddick, C. G., & Demir, T. (2024). Toward an Organizational Ethics Culture Framework: An Analysis of Survey Data From Local Government Managers. *Public Integrity*, 1–16. https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2295643
37. Rodriguez, A. (2019). Defining Governance in Latin America. *Public Organization Review*, *19*(1), 5–19. https://doi.org/10.1007/s11115-018-0427-5
38. Said, J., Alam, Md. M., Radzi, N. B. M., & Rosli, M. H. (2020). Impacts of accountability, integrity, and internal control on organisational value creation: evidence from Malaysian government linked companies. *International Journal of Business Governance and Ethics*, *14*(2), 206. https://doi.org/10.1504/IJBGE.2020.106350
39. Sampieri, R. H., Callado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5ª ed.). Penso.
40. Santos, F. S. M. dos, & Paulillo, L. F. D. O. e. (2022). A nova realidade brasileira de necessidade de programas de integridade das pessoas jurídicas licitantes em processos licitatórios da administração pública. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, *11*(3). https://doi.org/10.5102/rbpp.v11i3.8065
41. Sell, F. F., Sampaio, G. L., Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C. E. F. (2018). Accountability: uma observação sobre o nível de transparência de municípios. *Administração Pública e Gestão Social*, *10*(4), 248–259. https://doi.org/10.21118/apgs.v10i4.1972
42. Stake, R. E. (2000). *Case studies. In N. K. Denzin, & Y.S. Lincoln (Eds.), The Sage Handbook of qualitative research* (2ª). Sage Publications.
43. Stein, G. de Q. (2015, September). Capacidades Estatais e Políticas Públicas: Análise das Políticas Industriais Brasileiras no Século XXI. *I Seminário Internacional de Ciência Política Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul*.
44. TCU. (2021). *Levantamento traz dados sobre corrupção nas organizações públicas brasileiras*. https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/levantamento-traz-dados-sobre-corrupcao-nas-organizacoes-publicas-brasileiras.htm
45. Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista Do Serviço Público*, *70*(4), 519–550. https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089
46. Teixeira, J. V., & Ramos Lamenha, A. A. (2019). Índices de transparencia y gestión en las entidades públicas como herramienta de control y desempeño: una comparación entre indicadores municipales en Alagoas - Brasil. *Visión de Futuro*, *23*(1).
47. Varas, C. P., & Machuca, N. L. (2021). Implementación de sistemas de integridad como estrategia de control de la corrupción en el Gobierno Central de Chile. *Gestión y Política Pública*, *30*(3), 81. https://doi.org/10.29265/gypp.v30i3.961
48. Vieira, J. B., & Barreto, R. T. de S. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Enap ed. Brasilia: Coleção Gestão Pública. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf
49. Viol, D. M. (2021). O Farol da Integridade Pública: Um Estudo de Caso sobre o Programa de Integridade da CGU. *Revista Da CGU*, *13*(23), 122–141. https://doi.org/https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i23.349
50. Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e método* (5ª). Bookman.
51. Zuccolotto, R., Teixeira, M. A. C., & Riccio, E. L. (2015). Transparência: reposicionando o debate. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, *12*(25), 137. https://doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p137

© 2024 Global Journals