

**PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS UNIDADES SETORIAIS DE INTEGRIDADE EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS A PARTIR DOS ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

*INTEGRITY PROGRAMS IN BRAZIL: AN ANALYSIS OF SECTORAL INTEGRITY UNITS IN PUBLIC INSTITUTIONS BASED ON THE ELEMENTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*

**EVELYN RAYANNE OLIVEIRA LINDOSO**

**LUCAS KLEYTON NASCIMENTO BOAIS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA

**MARIA LUIZA SOUSA NUNES**

**ALINE MELO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA

**Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

## **PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS UNIDADES SETORIAIS DE INTEGRIDADE EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS A PARTIR DOS ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

### **Objetivo do estudo**

Analisar a relação entre a Gestão do Conhecimento e a atuação de Programas de Integridade em organizações públicas.

### **Relevância/originalidade**

A prevenção de atos ilícitos em organizações públicas como corrupção, nepotismo e demais atos antiéticos tem sido um desafio. Tal desafio fez emergir nos últimos anos grandes esforços em torno do desenvolvimento de princípios norteadores, porém os resultados tem sido ainda incipientes.

### **Metodologia/abordagem**

Adotou-se uma metodologia mista, com a aplicação de questionário em 15 instituições do Poder Executivo Federal, baseando-se nos modelos de maturidade da Controladoria-Geral da União (CGU) e da Asian Productivity Organization (APO). Para tanto, foi realizada uma Regressão Linear Simples.

### **Principais resultados**

Constatou-se que há uma relação positiva e significativa entre a Gestão do Conhecimento e a Integridade Pública, explicando 21% da variação na efetividade dos programas. Além disso, instituições com maior número de colaboradores nas Unidades Setoriais de Integridade (USI) apresentaram melhor desempenho.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo corrobora a importância da Gestão do Conhecimento para implementação de programas de integridade, podendo subsidiar demais trabalhos que versem sobre elementos que devem ser considerados nesse processo.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O estudo contribui para a gestão pública como um todo, pois identifica elementos que visam auxiliar o gestor a implementar programas de integridade com maior desempenho e de modo a disseminar esse conhecimento de modo mais prático nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Programas de Integridade, Gestão Pública, Governança Pública

## *INTEGRITY PROGRAMS IN BRAZIL: AN ANALYSIS OF SECTORAL INTEGRITY UNITS IN PUBLIC INSTITUTIONS BASED ON THE ELEMENTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*

### **Study purpose**

To analyze the relationship between Knowledge Management and the implementation of Integrity Programs in public organizations.

### **Relevance / originality**

Preventing illegal acts in public organizations, such as corruption, nepotism, and other unethical practices, has been a challenge. This challenge has led to significant efforts in recent years to develop guiding principles, but results have remained incipient.

### **Methodology / approach**

A mixed methodology was adopted, with a questionnaire administered to 15 institutions of the Federal Executive Branch, based on the maturity models of the Comptroller General's Office and the Asian Productivity Organization. To this end, a Simple Linear Regression was performed.

### **Main results**

A positive and significant relationship was found between Knowledge Management and Public Integrity, explaining 21% of the variation in program effectiveness. Furthermore, institutions with a greater number of employees in the Sectoral Integrity Units (USI) performed better.

### **Theoretical / methodological contributions**

The study corroborates the importance of Knowledge Management for implementing integrity programs and can inform other studies addressing elements that should be considered in this process.

### **Social / management contributions**

The study contributes to public management as a whole, as it identifies elements that aim to help managers implement integrity programs with greater performance and disseminate this knowledge more practically within organizations.

**Keywords:** Knowledge Management, Integrity Programs, Public Management, Public Governance

## **PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO BRASIL: Uma análise das Unidades Setoriais de Integridade em Instituições Públicas a partir dos elementos da Gestão do Conhecimento**

### **1. INTRODUÇÃO**

A função estatal, ao longo da história, foi moldada por diferentes modelos administrativos, buscando orientar sua atuação na sociedade. Inicialmente, a forma patrimonialista, vigente até 1930, caracterizava-se pela indistinção entre o público e o privado, com o Estado sendo utilizado pelas elites para interesses próprios, marcado por clientelismo. Embora representando um avanço, o modelo burocrático que a sucedeu (1930-1945), sistematizado em regras e competência formal, frequentemente resulta em uma percepção de ineficiência e falta de direcionamento às necessidades da população, sendo visto como uma estrutura inflexível e pouco responsiva. A superação deste modelo weberiano levou ao surgimento da administração pública gerencial e do governo empreendedor, direcionamentos que buscavam romper com essa imagem e aumentar a capacidade de entrega de resultados, reduzir custos e aprimorar o gerenciamento de riscos (Weber, 2004; Faoro, 2001; Secchi, 2011).

Nesse contexto de evolução e busca por aprimoramento da gestão pública, o conceito de governança ganhou relevância. Inicialmente desenvolvido no setor privado a partir dos anos 1980, desde então a mesma passou a ser aplicada também ao setor público. A governança pública, sob a perspectiva neoliberal, buscou incorporar práticas privadas para aumentar a transparência e a compreensão por parte dos cidadãos acerca das ações estatais. Sua definição, embora não livre de contestações, frequentemente compreende o papel de controle em um cenário onde a propriedade (do governo, que é de todos) está distanciada da gestão (realizada por agentes escolhidos democraticamente). A consolidação da governança na administração pública federal brasileira está amparada legalmente pelo Decreto nº 9.203/2017, que define seus princípios, incluindo capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, prestação de contas (*accountability*), e transparência (Brasil, 2017).

A integridade emerge como um princípio basilar da boa governança, orientando as ações dos agentes públicos pela primazia do interesse público e pela boa-fé, promovendo a coerência entre discurso e prática e contribuindo para o aperfeiçoamento da tomada de decisão. Conceituada como a qualidade do que é íntegro e completo, fundamentada pela retidão e imparcialidade, implica na aplicação de normas e princípios nas tarefas diárias das organizações (TCU, 2014). Por isso, diante da crescente necessidade de adaptação às mudanças nos valores do serviço público e a exigência da transparência de prestação de contas, impulsionou a aplicação dos programas de integridade no setor público.

Dessa forma, os Programas de Integridade (PI) constituem um conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas ilícitas, como corrupção, fraudes e desvios éticos. Seu objetivo é garantir que funcionários e servidores atuem de forma transparente, legal e ética, estabelecendo o cumprimento rigoroso de normas como parte da cultura organizacional. Tais programas estão alinhados ao novo modelo de Gestão Pública, visando modernizar a esfera pública e garantir conformidade com as leis, como a Lei de Anticorrupção e a Lei das Estatais que reforçam a obrigatoriedade e os critérios para a implementação de programas de integridade (Veríssimo, 2017). Ressalta-se que essa tem sido uma tendência mundial, tendo em vista que problemas de integridade pública tem sido recorrentes no mundo todo (Demke, 2020).

Paralelamente, a Gestão do Conhecimento (GC) é compreendida como um conjunto de práticas que buscam propagar o conhecimento organizacional, com o intuito de garantir que os colaboradores tenham acesso e usufruam dos melhores conhecimentos disponíveis e que, conseqüentemente, alcancem os objetivos institucionais. A GC tem sido utilizada em organizações públicas e privadas no sentido de melhorar o desempenho de implementação de

seus processos (Akpan, et.al.,2020). Nessa perspectiva, surge o questionamento: A Gestão do Conhecimento poderia fomentar a implementação de programas de integridade nas organizações públicas? A questão encontra respaldo em estudos anteriores sobre sua aplicação em diferentes contextos (da Silva, 2024).

Assim, o presente artigo tem como objetivo geral analisar a relação entre a Gestão do Conhecimento e a atuação de Programas de Integridade em organizações públicas. Para tanto, foram aplicados questionários junto a 15 instituições públicas, de diferentes órgãos e entidades federais do Poder Executivo, baseando-se nos modelos de maturidade da Controladoria-Geral da União (CGU), para as questões de integridade pública, e da *Asian Productivity Organization – APO* (APO, 2009), para análise dos elementos da Gestão do Conhecimento. O artigo estrutura-se em seções que abordam o referencial teórico pertinente, incluindo Governança, Programas de Integridade e Gestão do Conhecimento, buscando fundamentar a análise proposta.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Desafios da Gestão Pública e o papel da Governança Pública**

A Gestão Pública tem apresentado uma série de desafios ao longo do tempo. Alguns desses desafios, como corrupção, nepotismo, conflito de interesses, parecem ter se intensificado com o passar do tempo. Não há necessariamente evidências de que casos de corrupção tenham se intensificado nos últimos anos, porém com a cobertura midiática e a consequente disseminação de informações, a percepção da sociedade é que tal situação tenha piorado, o que acaba por gerar uma grande pressão popular em torno do tema (Moore e Smith, 2007; Mungiu-Pippidi, 2020). De acordo com Heywood (2017), dos "50 maiores" escândalos políticos do Reino Unido publicada pelo *The Spectator* em julho de 2009, 37 ocorreram após 1980. Assim, uma das consequências tem sido o foco maior no tema governança pública.

Ao longo das últimas décadas no Brasil, algumas reformas administrativas foram implementadas a fim de suprir desafio inerentes à gestão pública. Um dos primeiros desafios se referia ao caráter patrimonialista da gestão pública (até meados da década de 1930), o que se caracterizava pela falta de distinção entre o público e o privado, no qual percebia-se o estado dominado pelas elites dominantes para uso em seus próprios interesses, período marcado por cargos políticos em troca de favores e clientelismos (Faoro, 2001). O modelo burocrático, por volta de 1930 a 1945, priorizava uma gestão ordenada por regras, isto é, por leis ou regulamentos administrativos e tinha como uma de suas premissas superar o caráter patrimonialista desse estado. Conforme afirma Weber, o funcionário puro não se apropria de seu cargo no modelo burocrático, como era comum no patrimonialismo; ele não é o 'servidor de um senhor', mas um servidor de uma finalidade objetiva (Weber, 2004). Contudo, embora tenha ocorrido significativo avanço, o estado gerido por burocratas gerou uma representação do setor público perante a sociedade como um modelo "travado" de gestão corporativa e sinônimo de ineficiência. A falta de direcionamento às necessidades da população e obscuridade quanto aos procedimentos, remetem à necessidade de adoção de práticas de governança (Demmke,2020).

Após a superação do modelo burocrático weberiano, a função do estado ganhou um novo direcionamento, a chamada Nova Gestão Pública - NGP, uma tendência internacional. Sua finalidade tinha por objetivo aumentar a capacidade de entrega dos resultados demandados pela sociedade, em termos de serviços e políticas públicas, a reduzir o seu custo e a melhorar o gerenciamento dos seus riscos, alinhados em valores de eficiência, eficácia e efetividade (Secchi, 2011; Kettl, 2005). Embora, tenha apresentado resultados positivos, as reformas

gerenciais associadas à NGP não foram acompanhadas por reformas constitucionais adequadas, dando origem a uma legislação fragmentada e frequentemente reativa. Uma vez que escândalos envolvendo corrupção continuaram ocorrendo, debates envolvendo a integridade pública e comportamento ético de servidores e agentes públicos, tornaram-se ainda mais fortes (Heywood, 2017).

Em 2004, o Escritório de Gestão Pública (OPM) e o Instituto de Finanças Públicas e Contabilidade (CIPFA), em parceria com a Fundação Joseph Rowntree, criaram a Comissão Independente sobre Boa Governança em Serviços Públicos, a fim de desenvolver um conjunto de princípios para a boa governança em todos os serviços públicos. Os princípios baseiam-se principalmente em valores que devem ser realizados pelos servidores e agentes públicos e não propriamente baseado em conformidades. Embora, a noção de que a solução para os casos de corrupção não seja ancorada unicamente nas normas, mas nos valores éticos, sua operacionalização continua confusa e um pouco distante do ideal (Anechiarico e Goldstock, 2007). O próprio Reino Unido que, historicamente tem sido considerado um país que pratica altos padrões de integridade na vida pública, possui uma estrutura administrativa confusa com pelo menos 15 órgãos diferentes operando em nível nacional que poderiam ser vistos como órgãos de fiscalização ética (Heywood, 2017).

A implementação de práticas de boa governança e integridade pública é algo que ainda tem apresentado grandes desafios. Um exemplo disso tem sido a Malásia que, embora tenha adotado práticas para prevenir e punir comportamentos corruptos como a criação do instituto “*The Malaysian Institute of Integrity*” (MII) (Instituto de integridade da Malásia), e o “National Integrity Plan” (NIP) (Plano de integridade Nacional), o país continua sendo considerado um dos mais corruptos do mundo, segundo as pesquisas realizadas por Ernst e Young (Demmke, 2020). A governança pública busca melhores práticas para diminuir o risco de captura das agências públicas a interesses privados. Contudo, a forma de colcha de retalhos, como no caso inglês, ou programas com vistas a melhorar o comportamento, como o caso malasiano, de nada servem caso não sejam reavaliadas as estruturas de poder que cooptam a função pública ao interesse privado. Práticas de mais formalismo e burocracia, não necessariamente resultam em mais integridade por parte dos agentes. (Rosli, *et al.*, 2015).

De forma geral, os países introduziram estruturas organizacionais hierárquicas, métodos científicos de gestão, planos de carreira claros e rígidos, estabilidade vitalícia, emprego em tempo integral, antiguidade, sistemas previdenciários vantajosos e sistemas de remuneração rígidos, a fim de reduzir ao máximo o risco de influência política excessiva, corrupção, má conduta, exercício de interesses privados e captura do Estado para interesses privados. Essas ações pareciam ser a solução para todo o problema, de modo que a premissa era a de que os servidores e agentes públicos atuariam em conformidade com as normas automaticamente. O que, evidentemente, não foi demonstrado na prática. Assim, novos estudos defendem que os valores éticos devem ser disseminados e permeabilizados por toda a organização, o que tem sido mais um dos desafios encontrados, tendo em vista que a confiança pública em torno da atuação das instituições não tem melhorado mesmo com a adoção dessas novas perspectivas (Demmke, 2020).

## **2.2 Programas de integridade**

Com a ampla divulgação de casos de corrupção na gestão pública, observa-se, segundo Scott e Gong (2015, p. 386), “a emergência de formas mais complexas de má conduta e comportamento antiético em serviços públicos globalmente, evidenciada por escândalos de corrupção de diversidade crescente”. Esse cenário revela uma teia intrincada de práticas indevidas, que incluem sérios conflitos de interesse entre agentes públicos e empresas privadas. Muitas decisões passam a ser orientadas por interesses pessoais, como a busca por

oportunidades futuras de emprego, o uso indevido de informações confidenciais, o favorecimento de familiares e aliados (nepotismo e compadrio) e, em alguns casos, o consumo ostentatório associado à posição ocupada. Essa situação ocasionou a implantação de Programas de Integridade ao redor do mundo, com vista a reduzir e prevenir o impacto do comportamento antiético no âmbito público.

Ressalta-se que, quando se trata de integridade pública, destacam-se duas grandes abordagens: a abordagem baseada em conformidade e a abordagem baseada em valores. A primeira enfatiza essencialmente a obediência às regras e aos regulamentos estabelecidos, sendo sustentada por mecanismos externos de controle. Como afirmam Scott e Gong (2015, p. 386), sua implementação "depende de mecanismos externos e orientados para o controle". Já a abordagem baseada em valores busca promover o comportamento ético por meio de "meios suaves", como a liderança ética e o treinamento em integridade. Nessa perspectiva, os funcionários são incentivados a agir de acordo com princípios e normas de integridade, com foco no desenvolvimento da competência moral individual e no fortalecimento de uma cultura organizacional ética. A abordagem baseada em valores surge exatamente quando se percebe que apenas as normas não são suficientes para a observância de ações éticas nas instituições públicas.

Nesse contexto, a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), determinou doze princípios de gestão de ética que ajudaram a permear os programas de integridade. Dentre esses princípios, tem-se: a criação de um sistema de integridade pública abrangente; o desenvolvimento de estratégias para mitigar os riscos do programa; a busca por *accountability*, (obrigação de prestar contas, explicar e justificar a utilização dos recursos da ajuda externa e o desempenho em relação aos objetivos acordados) feita por meio de um quadro de gestão de riscos e de controle interno para proteger a integridade do setor público do cumprimento dos programas de integridade; o reforço do papel da fiscalização e do controle externo no sistema de integridade pública; o incentivo à transparência e ao envolvimento das partes interessadas em todas as etapas do processo político e do ciclo político para promover a prestação de contas e o interesse público (OCDE, 2022).

Dessa forma, a implementação de programas de integridade está associada ao cumprimento de normas e regulamentos, à prevenção da corrupção e de outros ilícitos — como conflitos de interesse, lavagem de dinheiro e fraudes —, além do fortalecimento da governança corporativa, que contribui para reforçar a imagem e a reputação das organizações (Veríssimo, 2017). Tais programas devem ser compreendidos como instrumentos de transparência entre a organização pública e o cidadão, pois ampliam a exigência por decisões éticas, responsáveis e alinhadas ao interesse público.

A implementação de Programas de Integridade em instituições públicas tem se desenvolvido por meio de uma burocracia ética cada vez mais especializada, sofisticada e profissionalizada. As tendências atuais indicam a adoção de requisitos de integridade cada vez mais amplos e rigorosos (Demmke, 2020). No entanto, os resultados ainda têm sido limitados. Segundo Christensen, Lægveid e Røvik (2020), é fundamental compreender as políticas de integridade a partir do funcionamento interno das instituições públicas, considerando sua estrutura organizacional e seus modos de operação.

Nesse contexto, ainda é difícil afirmar se a gestão da integridade tem se tornado mais eficaz. Frequentemente, tais políticas são implementadas como reações a escândalos políticos amplamente divulgados, o que sugere uma lógica reativa, dado que essas medidas costumam ser de baixo custo e apresentam fragilidades em sua implementação e monitoramento. De modo geral, as políticas e a gestão da integridade tendem a funcionar como processos autorreforçados, resistentes a mudanças e guiados por uma lógica incremental, que segue adotando normas cada vez mais rigorosas, embora nem sempre eficazes (Saint-Martin, 2006, p. 17). Por outro lado, de acordo com Scott e Gong (2015), pesquisas anteriores indicam uma relação positiva entre

desempenho e integridade, pois a avaliação baseada em valores estimulou as instituições a levar as responsabilidades sociais mais a sério e a institucionalizar suas próprias políticas de integridade. Assim, ainda que se trate de um resultado tímido, perante ao que é esperado, esse parece ser o caminho a ser seguido.

Observa-se, portanto, que ainda persistem desafios metodológicos e teóricos relevantes, especialmente no que se refere à avaliação da eficácia das políticas de ética (Demmke, 2020). Embora haja consenso entre especialistas quanto à importância da liderança ética para a promoção da integridade, sua mensuração continua sendo uma tarefa complexa. Além disso, sob a perspectiva da gestão pública, o cotidiano dos gestores envolve lidar com conflitos e dilemas de valores em contextos marcados por forte pressão temporal e restrições orçamentárias, o que dificulta a aplicação prática de princípios éticos de forma consistente.

No Brasil, a criação das Unidades Setoriais de Integridade é obrigatória para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Modelo de Maturidade em Integridade Pública (CGU, 2023). A obrigatoriedade está vinculada ao Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. A Instrução Normativa CGU nº 13, de 2019 e a Portaria CGU nº 57/2019 complementam o dispositivo detalhando a estrutura e funcionamento das Unidades Setoriais de Integridade - USI, além de definir orientações para sua implantação.

Com a finalidade de orientar melhor as instituições brasileiras a implantarem suas USIs, a Controladoria Geral da União lançou o Modelo de Maturidade em Integridade Pública – MMIP (CGU, 2023). O MMIP é elaborado com base em modelos de outros países e da OCDE, o qual estabelece quais são os macroprocessos chave e elementos para se alcançar uma gestão da integridade robusta, efetiva. Tendo em vista que a Gestão da Integridade muitas vezes passa por desafios metodológicos, o MMIP surge como um importante orientador nesse processo (Demmke, 2020). O modelo considera elementos de governança e de estrutura, compromisso da alta administração, capacidade organizacional para a integridade e gestão e desempenho da integridade.

### **2.3 Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento é um conceito relativamente novo, tendo ganhado destaque apenas a partir da segunda metade dos anos XX. Segundo Ribeiro e Izquierdo (2017, p. 15), "Como disciplina emergente, a conceituação de GC é, ainda, muito recente, emergindo apenas na segunda metade dos anos de 1990, o que justifica a manifestação de múltiplas e diferentes definições." Isso evidencia que, por ser um conceito novo, há diversas abordagens e interpretações sobre sua aplicação e importância nas organizações.

De modo geral, pode-se definir a Gestão do Conhecimento, sob a perspectiva coletiva, como: "O modo em que os recursos da empresa (ou organização) são manipulados e transformados para desempenhar uma atividade produtiva que permita a criação de valor". (Pizarro Moreno; Real Fernandez & Souza Ginel, 2000, p. 13). A criação de valor pode ser compreendida como o resultado de ações corporativas que elevam o valor de bens, serviços e negócios (Akpan, et.al.,2020). Dessa forma, a Gestão do Conhecimento passou a ser utilizada para o alcance de diferentes objetivos organizacionais, como: fomentar os meios para a obtenção de informação e conhecimento que precisam os profissionais; apoiar a criação de estratégias baseadas no conhecimento; criar base tecnológica para compartilhamento de boas práticas e administrar a aprendizagem organizacional (Peluffo & Catalán, 2002).

Nesse contexto, em um ambiente corporativo o conhecimento é um elemento informacional, o qual não é apenas um meio de produção, mas sim um produto que gera valor estratégico. Para gerar valor, entretanto, é necessário que a Gestão do conhecimento esteja em concordância com a cultura organizacional.

Sob essa perspectiva, a Gestão do Conhecimento também pode ser aplicada nas instituições públicas como instrumento de apoio estratégico à implementação e fortalecimento de diferentes projetos e programas, dentre eles os Programas de Integridade. Alguns autores chamaram atenção sobre o caráter negligenciado da Gestão do Conhecimento com relação às organizações públicas (Razzaq et al., 2019). Enquanto, na iniciativa privada a Gestão do Conhecimento já eram amplamente considerada como um importante preditor de desempenho, o mesmo ainda não acontecia com relação ao setor público. Estudos posteriores também demonstraram a relação positiva entre Gestão do Conhecimento e desempenho em instituições públicas (Abu-shanab & Shehabat, 2018; Antunes, 2022).

Segundo da Silva (2024), a GC possibilita o compartilhamento estruturado de conhecimento crítico necessário à condução ética das atividades institucionais. Dessa forma, isso abrange desde a disseminação de códigos de ética, políticas internas, leis e regulamentos, até a disseminação de boas práticas, lições aprendidas e orientações operacionais relacionadas à integridade e conformidade. Nesse sentido, a GC não apenas armazena conhecimento, mas também o organiza e o disponibiliza aos colaboradores, promovendo assim uma cultura de transparência, colaboração e aprendizado contínuo.

A eficácia dos programas de integridade depende do compartilhamento adequado do conhecimento dentro da organização. Portanto, a gestão do conhecimento, como prática que dissemina o desenvolvimento organizacional, desempenha um papel vital na eficácia da cultura de integridade. (Da Silva, 2024, p. 1)

Diante disso, a GC demonstra criar um ambiente organizacional propício para a conformidade e ao ambiente ético, porém a eficácia dos Programas de Integridade só poderá ser garantida se a organização for capaz de administrar e engajar seu capital intelectual. Outrossim, compreender o processo para implementação da GC é imprescindível para definir os conhecimentos a serem trabalhados até a implantação de práticas de gestão que vão auxiliar na criação, armazenamento e utilização de conhecimentos.

Por outro lado, é importante considerar que não é suficiente que a Gestão do Conhecimento se restrinja apenas a teoria, é fundamental que ela também seja avaliada de forma sistemática, bem como os Programas de Integridades que não se sustentam somente com normas e códigos de ética, já que os mesmo são desprovidos de fundamentação prática. Nesse cenário, uma grande parte das organizações brasileiras foram classificadas em um nível inicial ou intermediário de maturidade em *compliance* (Barreto, 2021), o que demonstra a vulnerabilidade do país quanto a aplicação das normas e a importância de uma Gestão do Conhecimento bem implementada.

Para apoiar as organizações na implantação da Gestão do Conhecimento (GC), existem os modelos de maturidade, que funcionam como ferramentas eficazes para facilitar sua governança e identificar barreiras à implementação. O modelo da Asian Productivity Organization (APO) é um exemplo relevante, pois apresenta uma estrutura clara e mensurável baseada em sete áreas: pessoas, tecnologia, liderança, processos, aprendizado, inovação e resultados da GC (APO, 2009). Essa divisão permite que as organizações identifiquem seus pontos fortes e as áreas que demandam aprimoramento, favorecendo uma visão estratégica e maior capacidade de adaptação diante de contingências.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa possui caráter descritivo e foi conduzida por meio de um levantamento (survey) com abordagem quantitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário composto por cinquenta questões, organizado em três seções: (1) Dados gerais, com 5 perguntas sobre a descrição de cada entidade respondente; (2) Estrutura e atuação do Programa de Integridade, com 21 perguntas, no intuito de entender os resultados obtidos na área e o nível de entendimento sobre o papel do programa em cada entidade; e (3) Dimensões da Gestão do Conhecimento, com 24 perguntas, a fim de verificar se os elementos identificados na literatura da área têm sido considerados na implementação desses programas.

As questões da seção 2 foram elaboradas com base no Modelo de Maturidade em Integridade Pública, desenvolvido pela Controladoria-Geral da União (CGU, 2023), o qual apresenta diretrizes e orientações claras sobre o que se espera da gestão da integridade nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI).

As questões da seção 3 foram baseadas no modelo da Asian Productivity Organization (APO, 2009), que propõe uma estrutura clara e mensurável da Gestão do Conhecimento, considerando sete áreas: pessoas, tecnologia, liderança, processos, aprendizado, inovação e resultados. Tanto na Seção 2 quanto na Seção 3, as afirmações foram avaliadas por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

O questionário foi elaborado no Google Forms e aplicado em julho de 2025, por meio de um chamado aberto no sistema SouGov, direcionado a 38 órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. A seleção das instituições foi realizada mediante amostragem por julgamento, visando assegurar a representatividade de órgãos e entidades pertencentes a distintos segmentos e tipologias da administração pública. Do total, 15 instituições responderam ao instrumento, compondo assim a amostra analisada.

Os dados coletados foram analisados por meio de procedimentos de estatística descritiva e inferencial, com o suporte do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). As análises descritivas permitiram organizar, sintetizar e apresentar as características centrais da amostra, identificando tendências e padrões gerais. No campo inferencial, foram aplicadas técnicas voltadas à verificação e à avaliação de relações entre variáveis, incluindo a regressão linear simples e o teste U de Mann–Whitney. A escolha dessas técnicas considerou a natureza das variáveis, os objetivos do estudo, o tamanho da amostra e a aderência aos pressupostos estatísticos.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 15 órgãos/entidades respondentes, 2 correspondem à Administração Direta, 1 corresponde a unidade administrativa autônoma, sem personalidade jurídica, e 13 referem-se à Administração Indireta, dotados de personalidade jurídica própria, conforme disposto no Quadro 01:

**Quadro 01 - Perfil da Amostra**

SEGMENTO	ÓRGÃOS/ENTIDADES	TIPO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
<b>Agências Reguladoras</b>	Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC	Administração Indireta
	Agência Nacional de Mineração - ANM	Administração Indireta
<b>Conselhos</b>	Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf)	Unidade Administrativa Autônoma
	Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade	Administração Indireta
	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq	Administração Indireta
<b>Instituições de Ensino Superior</b>	Universidade Federal do Amazonas - UFAM	Administração Indireta
	Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN	Administração Indireta
	Instituto Federal de Brasília - IFB	Administração Indireta
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas - IFAL	Administração Indireta
<b>Ministérios</b>	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - MIDR	Administração Direta
	Ministério da Defesa - MD	Administração Direta
<b>Outros</b>	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais - IBAMA	Administração Indireta
	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT	Administração Indireta
	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	Administração Indireta
	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	Administração Indireta

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

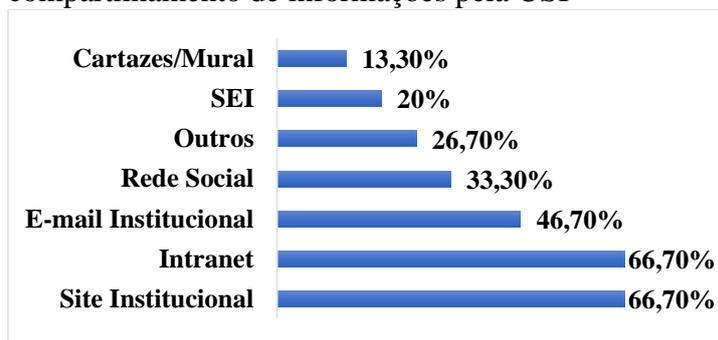
O perfil diversificado da amostra permitiu uma visão abrangente dos programas de integridade da Administração Pública Federal, considerando diferentes áreas de atuação. Entre as 15 instituições que responderam à pesquisa, 53,3% declararam contar com entre 1 e 5 colaboradores na Unidade Setorial de Integridade (USI), enquanto 46,7% possuem mais de 6 colaboradores. Com exceção de apenas uma, todas as demais informaram que a chefia da USI exerce uma função gratificada.

Como as normas que regulamentam a implantação das USIs não estabelecem quantitativo mínimo de colaboradores nem especificam o tipo de função gratificada vinculada à chefia, a alocação de um número mais elevado de servidores e/ou a concessão de gratificação de maior valor à liderança podem ser considerados importantes indicadores do comprometimento institucional com o programa de integridade.

O engajamento da Alta Administração, inclusive, é um dos critérios de avaliação dos Modelos de Maturidade de Programas de Integridade, nos quais o patrocínio constante da alta gestão e a mobilização das equipes são fatores essenciais para a efetiva implementação (Demke, 2020). Nesse sentido, o fato de a maioria das instituições pesquisadas disponibilizar função gratificada à chefia da USI e 46,7% manterem mais de seis colaboradores na área constitui um forte indicativo de compromisso. Por outro lado, a existência de unidades com número reduzido de servidores pode sinalizar a ausência de mecanismos formais de atuação.

Todos as instituições afirmaram concordar totalmente com a afirmativa de que “o compartilhamento de informações pela USI ocorre por meio dos canais oficiais de comunicação do órgão/entidade”. O Gráfico 01 apresenta os canais utilizados para esse fim, destacando-se a intranet e o site institucional como os mais frequentes, ambos mencionados por 66,7% das instituições.

Gráfico 01 - Canais oficiais de comunicação do órgão/entidade utilizados para compartilhamento de informações pela USI



Fonte: Tratamento de dados da pesquisa (2025)

Na preparação dos dados referentes à Gestão do Conhecimento e à Integridade, foram realizadas análises estatísticas descritivas, considerando média, desvio padrão, assimetria e curtose, a fim de assegurar a adequação dos dados para as análises subsequentes. Os indicadores destas duas variáveis foram validados de acordo com os parâmetros de dimensionalidade e confiabilidade. Para isso, as propriedades psicométricas foram analisadas por meio da aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e da Análise Fatorial Confirmatória (CFA).

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) de cada uma das variáveis, foi realizada uma por meio da medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e da análise da consistência interna (utilizando-se o coeficiente Alfa de Cronbach), para garantir as medidas de ajuste dos indicadores de Gestão do Conhecimento e da Integridade. Segundo Hair *et al.* (2009), a carga padronizada de cada indicador deve ser superior a 0,50; assim como os valores aceitáveis para o KMO e para o Alfa de Cronbach devem ser iguais ou superiores a 0,60.

Para a análise da validade convergente foram utilizados dois parâmetros, sendo eles a Confiabilidade Composta (CC) que deve ser superior a 0,70 e; a Variância Média Extraída (AVE), que deve apresentar um valor superior a 0,5 (FÁVERO; BELFIORE, 2024; HAIR *et al.*, 2009). Os resultados obtidos para a variável Gestão do Conhecimento e para a variável Integridade podem ser visualizados nas tabelas 01 e 02:

**Tabela 01 - Solução fatorial, confiabilidade e validade convergente da Gestão do Conhecimento**

<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>		<b>Carga padronizada</b>
<b>Indicadores</b>	O plano de capacitação e desenvolvimento em integridade dos membros da USI foi iniciado.	0,718
	O órgão/entidade tem estratégia para treinar e desenvolver o corpo técnico de forma geral (e não apenas da USI) em competências voltadas ao enfrentamento de desafios à integridade e à sua missão institucional.	0,559
	As informações e conhecimentos compartilhados pela USI tem sido bem recebidas pelos colaboradores do órgão/entidade.	0,767
	Temos realizado parcerias (ou apoio) de/com demais instituições e entidades para otimizar o alcance dos objetivos da USI.	0,817
	A Alta Administração tem auxiliado a fomentar as ações da USI junto às demais unidades do órgão/entidade.	0,915
	O órgão/entidade, ao longo do tempo de atuação da USI, tem conseguido ampliar a compreensão do que significa integridade pública, evitando confusões conceituais e cooperando para os resultados esperados.	0,603
	As tarefas da USI são padronizadas e compartilhadas facilmente entre os colaboradores da unidade.	0,744
	As decisões tomadas pela UGI são comunicadas para a alta administração.	0,602
	A USI possui autonomia para o desempenho de suas tarefas.	0,846
<b>Medidas de Ajuste</b>	<b>Variância Explicada</b>	<b>54,64%</b>
	<b>KMO</b>	<b>0,608</b>
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,877</b>
<b>Validade Convergente</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>0,913</b>
	<b>AVE</b>	<b>0,546</b>

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa (2025)

**Tabela 02 - Solução fatorial, confiabilidade e validade convergente de Integridade**

<b>INTEGRIDADE</b>		<b>Carga padronizada</b>
<b>Indicadores</b>	Há treinamento e desenvolvimento transversal de competências em integridade para o corpo funcional do órgão/entidade.	0,674
	O órgão/entidade realiza atividades de interlocução e comprometimento das lideranças para a efetividade do Programa de Integridade.	0,570
	O programa de integridade do órgão/entidade tem utilizado a transparência (divulgação acessível e clara de informações) como um meio essencial para promover a integridade e o controle social.	0,682
	Os mecanismos de accountability (prestação de contas e responsabilização) são eficazes em fomentar um ambiente onde a integridade é valorizada e por isso tem sido acompanhados pelo programa de integridade do órgão/entidade	0,884
	Há um esforço contínuo para engajar todos os agentes públicos (servidores, gestores, colaboradores, etc.) no apoio e na prática da integridade.	0,632
	As ações de integridade promovidas pelo órgão/entidade têm gerado reflexos positivos no fortalecimento da confiança da sociedade em relação à instituição.	0,700
	Existem indicadores, que são aferidos para mensurar o desempenho da gestão da integridade.	0,784
	São desenvolvidas ações preventivas relacionadas a questões públicas emergentes e são realizadas pesquisas e estudos junto ao corpo técnico, que deem subsídios para a gestão da integridade.	0,781
	O órgão/entidade institucionalizou o intercâmbio de informações, a construção de soluções úteis e o monitoramento de ações previstas no Plano de Integridade entre as áreas responsáveis por funções de integridade, visando ao atingimento da missão institucional	0,624
	O programa de integridade é visto pela alta administração como fundamental para a geração de valor público pelo órgão/entidade.	0,594
<b>Medidas de Ajuste</b>	<b>Variância Explicada</b>	<b>48,80%</b>
	<b>KMO</b>	<b>0,702</b>
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,872</b>
<b>Validade Convergente</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>0,899</b>
	<b>AVE</b>	<b>0,522</b>

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa (2025)

Para uma melhor adequação dos indicadores, a variável Gestão do Conhecimento, inicialmente composta por 24 indicadores, foi reduzida para 9 após a realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE). Da mesma forma, a variável Integridade, que contava com 20 indicadores, passou a ter 10, com base nos resultados dessa análise.

Os resultados apresentados nas Tabelas 01 e 02 indicam que, após a realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE), tanto os indicadores de Gestão do Conhecimento quanto os de Integridade foram estatisticamente significativos ( $p < 0,001$ ) e apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,6. As medidas de ajuste também se mostraram adequadas, conforme os critérios de Hair et al. (2009): para a variável Gestão do Conhecimento, o índice KMO foi de 0,608 e o alfa de Cronbach de 0,877; já para a variável Integridade, os valores foram de 0,702 (KMO) e 0,872 (alfa de Cronbach).

Ambas as variáveis — Gestão do Conhecimento e Integridade — se ajustaram a um único fator, com os indicadores apresentando variância explicada de 54,54% para Gestão do Conhecimento e de 48,80% para Integridade. A validade convergente dos indicadores também foi confirmada, conforme os critérios propostos por Fávero e Belfiore (2024) e Hair *et al.* (2009), com base nos resultados da Confiabilidade Composta (CC) e da Variância Média Extraída (AVE): para Gestão do Conhecimento, os valores foram de CC = 0,913 e AVE = 0,546; e para Integridade, CC = 0,809 e AVE = 0,522.

Após as etapas de preparação e validação dos indicadores das variáveis, foi realizada uma regressão linear simples com o objetivo de avaliar o impacto da Gestão do Conhecimento sobre a Integridade. Nessa análise, a variável Gestão do Conhecimento foi considerada como independente, enquanto a variável Integridade foi utilizada como dependente (Razzaq et al., 2019; Antunes, 2022; da Silva, 2024).

Na análise de Regressão Linear Simples, geralmente utilizam-se o coeficiente de correlação (R) e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para indicar o poder preditivo do modelo. Contudo, devido ao pequeno tamanho da amostra deste estudo (15 casos), a interpretação dos resultados da regressão foi feita com base no valor do  $R^2$  ajustado ( $\Delta R^2$ ), que é considerado um coeficiente mais apropriado para esse contexto (HAIR et al., 2009).

Segundo Fávero e Belfiore (2024), outro indicador importante na análise de regressão é o teste F, conhecido como teste do modelo. Esse teste verifica a significância da melhoria no poder explicativo do modelo ao incluir a variável independente. Embora seja especialmente útil em regressões múltiplas para avaliar a contribuição conjunta das variáveis, no contexto da regressão linear simples, o teste F avalia se a variável independente exerce um efeito significativo sobre a variável dependente, indicando que o modelo que inclui essa variável possui maior capacidade explicativa do que o modelo nulo (sem variáveis).

Os resultados da análise de regressão linear simples, utilizada para avaliar o impacto da variável Gestão do Conhecimento sobre a Integridade, indicaram que o modelo foi estatisticamente significativo,  $F(1,13) = 4,521$ ,  $p = 0,05$ , com  $\Delta R^2 = 0,21$  e  $R = 0,508$ . Isso significa que a Gestão do Conhecimento explica 21% da variância observada na Integridade. Além disso, o coeficiente de inclinação ( $\beta = 0,603$ ;  $t = 2,126$ ;  $p = 0,05$ ) revela uma relação positiva e significativa entre as variáveis, indicando que, à medida que a Gestão do Conhecimento aumenta nas instituições, a estrutura e atuação do programa de Integridade também tende a aumentar.

Os resultados corroboram o entendimento sobre a contribuição da Gestão do Conhecimento para o desempenho das organizações, inclusive as públicas (Razzaq et al., 2019; Antunes, 2022). No tocante especificamente à contribuição da Gestão do Conhecimento para implantação de programas de integridade, da Silva (2024) já defendia essa argumentação. Em seu estudo, embora tenha abordado a implantação de programas de integridade em grandes empresas, a importância da disseminação da informação de forma sistemática pelas

organizações, demonstrou ser um importante diferencial para o bom desempenho dos programas de integridade.

A mudança de perspectiva em relação aos programas de integridade — marcada pela compreensão de que não basta apenas editar normativos e impor regras, sendo imprescindível uma gestão de valores que envolva e comprometa as pessoas com os objetivos da causa (Scott e Gong, 2015) — altera significativamente a forma como esse processo deve ser conduzido. Assim, mesmo diante das recentes transformações sobre a condução desses programas nas instituições, Demmke (2020) ressalta que os desafios metodológicos permanecem. Dessa forma, embora os elementos essenciais para a implantação de programas de integridade sejam amplamente conhecidos (OCDE, 2023; CGU, 2023), a forma de condução e a gestão desse processo ainda carecem de maior detalhamento e aprofundamento.

Estes resultados também demonstram que a Gestão de Conhecimento, já amplamente utilizada na iniciativa privada e timidamente utilizada na gestão pública, pode vir a subsidiar e impulsionar o processo de implementação de programas de integridade. Por meio da GC, os elementos: pessoas, tecnologia, liderança, processos, aprendizado, inovação e resultados (APO, 2009), podem ser considerados e alinhados em torno dos objetivos dos programas de integridade e alcançarem melhores resultados.

Para verificar se havia diferença estatisticamente significativa entre a estrutura e a atuação do Programa de Integridade das instituições em relação à quantidade de colaboradores atuando na Unidade Setorial de Integridade (USI), aplicou-se o teste U de Mann-Whitney.

Os resultados indicaram uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos, revelando que instituições com mais de seis colaboradores atuando na Unidade Setorial de Integridade (USI) apresentam médias mais elevadas (Mdn = 4,46) em relação à estrutura e atuação do Programa de Integridade, quando comparadas àquelas com, no máximo, cinco colaboradores na USI (Mdn = 3,82),  $U = 10,000$ ,  $p < 0,05$ ,  $Z = -2,094$ . Os resultados sugerem que um maior número de profissionais dedicados à USI está associado a uma percepção mais positiva quanto à estrutura e efetividade do programa.

As atribuições das USIs são complexas e tem demonstrado ser um grande desafio internacional (Heywood, 2017; Mungiu-Pippidi, 2020, OCDE, 2022). A estrutura e o funcionamento das USIs estão intimamente relacionadas com a alocação de recursos e definição de competências para a área, dessa forma, tendo em vista que as competências estão relacionadas à atuação das instituições como um todo, pois visam não apenas coibir atos ilícitos, mas também disseminar uma cultura ética e atuar como suporte a unidades responsáveis pela investigação e punição de ilícitos, nota-se a complexidade de atuação da área, dessa forma, é compreensível que unidades com maior aporte de recursos e pessoas, tenham uma atuação mais robusta e eficiente (da Silva, 2024). Trata-se de questão também relacionada à Gestão do Conhecimento, uma vez que ‘pessoas’ é um dos elementos a ser considerado e nisso reside também a preocupação com o alinhamento desse elementos com os resultados pretendidos (APO, 2009, Antunes, 2022).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a atuação dos Programas de Integridade em organizações públicas a partir dos elementos estruturantes da Gestão do Conhecimento (GC), investigando de que forma essas práticas se articulam para fortalecer a governança, a transparência e a ética no setor público. Essa análise se mostrou relevante diante do atual cenário, marcado por crescente demanda social por integridade institucional e por um ambiente regulatório que se mostra cada vez mais rigoroso.

Os resultados obtidos evidenciaram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a GC e a efetividade dos Programas de Integridade. Constatou-se que a GC explicou 21%

da variação na atuação e estrutura desses programas, indicando que práticas consistentes de gestão do conhecimento, como a sistematização de informações críticas, a disseminação de códigos de ética, a utilização de canais oficiais de comunicação e a promoção de treinamentos contínuos, contribuem de forma substancial para a eficiência e para a legitimidade das ações de integridade. Além disso, verificou-se que instituições com mais de seis colaboradores dedicados à Unidade Setorial de Integridade (USI) apresentaram resultados superiores, reforçando a literatura que aponta a relevância de equipes técnicas capacitadas e com dedicação adequada para o sucesso dessas iniciativas.

A interpretação desses dados confirma que a GC atua como um pilar estratégico e transversal aos Programas de Integridade, promovendo a organização, o compartilhamento e a aplicação prática do conhecimento institucional. Essa integração potencializa a capacidade das organizações públicas de prevenir erros, responder de forma eficaz a riscos e consolidar uma cultura organizacional estruturada em valores éticos. Estudos anteriores, como os de da Silva (2024) e Demmke (2020), já apontavam que políticas de integridade baseadas apenas em normas tendem a ser insuficientes, sendo necessário incorporar processos que estimulem o aprendizado organizacional e a liderança ética. O presente trabalho, ao quantificar a relação entre GC e integridade, reforça essa perspectiva e oferece evidências empíricas para sustentar essa integração.

Como limitação do estudo, destaca-se o número restrito de instituições participantes (15), o que limita a generalização dos resultados para todo o universo da administração pública federal. Soma-se a isso a ausência de análise individualizada de cada elemento estruturante da GC, o que poderia oferecer um mapeamento mais detalhado sobre quais dimensões exercem maior influência na efetividade dos Programas de Integridade.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o escopo amostral e realizar estudos comparativos que avaliem a atuação desses programas em diferentes esferas e contextos institucionais. Além disso, investigar separadamente o peso de cada elemento da GC sobre os resultados de integridade pode auxiliar no direcionamento mais preciso de políticas públicas e investimentos organizacionais.

Em síntese, os achados desta pesquisa demonstram que a integração entre Programas de Integridade e Gestão do Conhecimento, sustentada por uma governança sólida, é determinante para o fortalecimento da administração pública. Investir em equipes qualificadas, processos bem estruturados e práticas consolidadas de GC não apenas aprimora a efetividade das ações de integridade, mas também contribui para a consolidação de um serviço público mais transparente, eficiente e comprometido com o interesse coletivo. Trata-se, portanto, de um caminho estratégico e imprescindível para que as instituições públicas avancem na construção de um ambiente ético e de confiança junto à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Abu-Shanab, E., & Shehabat, I. (2018). The influence of knowledge management practices on e-government success: A proposed framework tested. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(3–4), 286–308. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2018-0015>
- Akpan, M., Wanke, P., Chen, Z., & Antunes, J. M. (2020). Unveiling the endogenous relationship between technical efficiency and value creation in mergers and acquisitions in Nigeria. *South African Journal of Economics*, 88(1), 40–70. <https://doi.org/10.1111/saje.12233>
- Anechiarico, F., & Goldstock, R. (2007). Monitoring integrity and performance: An assessment of the independent private sector inspector general. *Public Integrity*, 9(2), 117–132. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922090202>

Antunes, R. (2022, outubro). Impact of digital transformation on knowledge management practices in Portuguese public administration. In *Proceedings of the 15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 576–578). ACM. <https://doi.org/10.1145/3560107.3560119>

Asian Productivity Organization. (2009). *Knowledge management: A guide for implementation*. APO.

Barreto, R. T. D. 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/10.1590/1679-395120200180>

Brasil. (2017, 22 de novembro). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm)

Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth* (2nd ed.). Routledge.

Controladoria-Geral da União. (2023). *Modelo de maturidade em integridade pública (MMIP)*. CGU. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/92957>

Demmke, C. (2020). Public administration reform over time: Did change lead to a more effective integrity management? *Central European Public Administration Review*, 18(1), 7–26. <https://doi.org/10.17573/cepar.2020.1.01>

Faoro, R. (2021). *Os donos do poder: Formação do patronato político brasileiro*. Companhia das Letras.

Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2024). *Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Elsevier Brasil.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Bookman.

Heywood, P. (2017). Rethinking corruption: Hocus-pocus, locus and focus. *The Slavonic and East European Review*, 95(1), 21–48. <https://doi.org/10.5699/slaveasteurorev2.95.1.0021>

Kettl, D. F. (2005). *The global public management revolution* (2nd ed.). Brookings Institution Press.

Moore, J., & Smith, J. (2007). Corruption and urban governance. In J. Moore & J. Smith (Eds.), *Corruption in urban politics and society, Britain, 1780–1950* (pp. 1–18). Ashgate.

Mungiu-Pippidi, A. (2020). The rise and fall of good-governance promotion. *Journal of Democracy*, 31(1), 88–102. <https://doi.org/10.1353/jod.2020.0007>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2022). *Manual de integridade pública da OCDE*. OCDE.

Peluffo, A., & Catalán, C. (2022). *Gestión del conocimiento: Capital intelectual y activos intangibles*. Macchi.

Pizarro Moreno, I., Real Fernández, J. C., & Sousa Ginel, E. (2000). El emprendedor como motor de la creación de conocimiento. In *XIV Congreso Nacional de AEDEM: Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa*.

Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>

Ribeiro, E. M., & Izquierdo, O. C. (2017). *Gestão do conhecimento e governança no setor público*.

Rosli, M. H., Abd Aziz, M. A., Mohd, F., & Said, J. (2015). Integrity systems in Malaysian public sector: An empirical finding. *Procedia Economics and Finance*, 28, 260–265. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01108-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01108-1)

Saint, M., & Thompson, F. (Eds.). (2006). *Public ethics and governance: Standards and practices in comparative perspective*. Elsevier.

Scott, I., & Gong, T. (2015). Integrity management in the public sector: Organizational challenges and public perceptions. *International Public Management Journal*, 18(3), 386–389. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1043160>

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>

Silva, H. J. (2024). *Cultura de integridade: Contribuições da gestão do conhecimento na efetividade dos programas de integridade e compliance*. Editora Dialética.

Tribunal de Contas da União. (2014). *Referencial básico de governança: Aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. TCU.

Veríssimo, C. (2017). *Compliance: Incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. Saraiva.

Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva*. Universidade de Brasília.