



# Integrity and Ethics in Public Governance: Challenges and Practices to Strengthen Institutional Credibility

## Integridade e Ética na Governança Pública: Desafios e Práticas para Fortalecimento da Credibilidade Organizacional

Gleisiane Carvalho Fernandes 

Centro Universitário Unihorizontes (Unihorizontes), Minas Gerais (Brazil).

Maria Amélia Alves 

Centro Universitário Unihorizontes (Unihorizontes), Minas Gerais (Brazil).

**ABSTRACT | Objective:** This study aims to analyze the integration between integrity, ethics, and public governance, identifying the challenges faced and the practices implemented to strengthen the credibility of governmental institutions. **Method:** The research adopts a qualitative approach, with documentary analysis and semi-structured interviews conducted with 10 municipal secretaries from different regions of Minas Gerais. The methodology seeks to understand public managers' perspectives and experiences in addressing corruption and promoting institutional ethics. **Results:** The results indicate that resistance to change, political interference, and the lack of continuous training for public servants are significant challenges to the effective implementation of integrity practices. Moreover, transparency and citizen participation are seen as key elements for strengthening public governance. **Conclusion:** The research concludes that, despite significant efforts to promote transparency and control, substantial challenges remain for fully integrating ethics into administrative practices. Continuous improvement of control mechanisms and civic education are fundamental to strengthening public governance and building a more just and transparent society. **Keywords |** Public Governance, Institutional Integrity, Ethics in Administration, Public Transparency, Citizen Participation.


Received: 15 Oct. 2024

Revised: 23 Dez. 2024

Accepted: 01 May. 2025

e-ISSN: 3085-8526

**Corresponding Author:** Gleisiane Carvalho Fernandes – E-mail: [gleisinhacf@yahoo.com.br](mailto:gleisinhacf@yahoo.com.br)

**Editor in chief:** Julio Cesar Ferro de Guimarães  – Alumni.In Editors

**How to cite this article:** Fernandes, G. C., & Alves, M. A. (2025). Integrity and Ethics in Public Governance: Challenges and Practices to Strengthen Institutional Credibility. *Journal of Sustainable Institutional Management*, 12(JSIM), e0164. <https://doi.org/10.37497/jsim.v12.id164.2025>



**RESUMO | Objetivo:** Este estudo tem como objetivo analisar a integração entre integridade, ética e governança pública, identificando os desafios enfrentados e as práticas implementadas para fortalecer a credibilidade das instituições governamentais. **Método:** A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com análise documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com 10 secretários municipais de diferentes regiões de Minas Gerais. A metodologia visa compreender as perspectivas e experiências dos gestores públicos no enfrentamento da corrupção e na promoção da ética institucional. **Resultados:** Os resultados indicam que a resistência à mudança, a interferência política e a falta de capacitação contínua dos servidores são desafios significativos para a implementação eficaz de práticas de integridade. Além disso, a transparência e a participação cidadã são vistas como fundamentais para o fortalecimento da governança pública. **Conclusão:** A pesquisa conclui que, apesar de esforços significativos para promover a transparência e o controle, ainda há desafios substanciais para a integração plena da ética nas práticas administrativas. A melhoria contínua dos mecanismos de controle e a educação cívica são fundamentais para o fortalecimento da governança pública e a construção de uma sociedade mais justa e transparente.

**Palavras-chave |** Governança Pública, Integridade Institucional, Ética na Administração, Transparência Pública, Participação Cidadã.

## 1 INTRODUÇÃO

A integridade e a ética na governança pública têm se tornado temas centrais no debate sobre a credibilidade das instituições governamentais (Fonseca, 2021). Valente (2018) destaca a importância de processos decisórios participativos e inclusivos para o fortalecimento da governança pública, observando que a corrupção continua a representar um desafio global que mina a confiança nas instituições e compromete o uso eficiente dos recursos públicos. Nesse sentido, Silva (2019) aponta que a promoção da integridade e da ética enfrenta desafios significativos, como o combate à corrupção, a simplificação da burocracia e a garantia de transparência nos processos governamentais. Além disso, Oliveira (2020) enfatiza a necessidade de mecanismos de governança transparentes e eficazes, que promovam a colaboração entre governos, setor privado, sociedade civil e outros atores relevantes.

A governança pública eficiente, fundamentada em princípios éticos e morais, é essencial para criar uma cultura de transparência e responsabilidade (Ferreira, 2019). Valente (2018) argumenta que essa abordagem holística é necessária para o fortalecimento das instituições democráticas, enquanto Silva (2019) acrescenta que a educação cívica e o engajamento da sociedade civil são fundamentais para capacitar os cidadãos a se tornarem agentes de mudança positiva. Oliveira (2020) também sublinha a importância de fortalecer as instituições democráticas por meio da participação ativa dos cidadãos, garantindo que o governo atue de maneira responsável e justa.

A integridade e a ética na governança pública devem ser vistas não como fins em si mesmas, mas como meios para alcançar o bem-estar coletivo (Leal, 2020). Valente (2018), Silva (2019) e Oliveira (2020) convergem na ideia de que uma governança pública transparente, ética e responsável é fundamental para promover o desenvolvimento socioeconômico e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições governamentais. Além disso, as entrevistas realizadas nas prefeituras de Inhaúma e Divinópolis, bem como na Câmara Municipal de Ewbank da Câmara, revelaram desafios e avanços na implementação de práticas de integridade e ética, como a resistência à mudança e a necessidade de capacitação contínua.

Embora haja um crescente interesse sobre o tema da integridade e ética na governança pública, observa-se uma lacuna significativa na literatura recente, especialmente em estudos que analisam as práticas específicas e os impactos de políticas voltadas para a promoção da ética nas instituições governamentais. De acordo com Fonseca (2021) e Leal (2020), a literatura existente carece de análises empíricas robustas

que avaliem a eficácia das medidas de integridade implementadas nos últimos anos. Além disso, Silva (2019) destaca que há uma escassez de pesquisas que abordem de forma integrada os aspectos culturais, políticos e institucionais que influenciam a adoção de práticas éticas no setor público.

O presente estudo abordará a situação atual da governança pública, destacando os desafios enfrentados e os impactos negativos decorrentes da falta de integridade e ética nas instituições governamentais. Conforme observado por Oliveira (2018), é importante reconhecer que a integridade e ética na governança são necessárias para fortalecer a credibilidade das instituições e criar um ambiente propício ao desenvolvimento socioeconômico. Leal (2020) observa que a ausência desses valores pode resultar em prejuízos significativos para a sociedade, minando a confiança pública nas instituições governamentais.

A ausência de mecanismos eficazes de controle e fiscalização abre espaço para a corrupção e a má gestão dos recursos públicos, como alerta Almeida (2019). Fonseca (2021) complementa, apontando a importância de estratégias que promovam a transparência e a *accountability*, assegurando que as ações governamentais sejam guiadas por princípios éticos e responsáveis.

Conforme Dias (2017), é importante fomentar uma cultura de integridade baseada em valores éticos, que incentive a participação cidadã e a prestação de contas. Silva (2018) descreve que a adoção de tecnologias digitais pode contribuir significativamente para aprimorar a transparência e a eficiência governamental, reduzindo as oportunidades para a corrupção e a má gestão. Esses aspectos serão explorados para enfatizar a importância de uma governança pública que promova a integridade, ética, transparência e participação da sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A garantia de igualdade no acesso aos serviços públicos, independentemente de classe social, gênero ou raça, constitui uma dimensão central da governança pública. Silva (2019) ressalta que a superação das desigualdades exige o combate a todas as formas de corrupção, de modo a assegurar que as políticas públicas contribuam efetivamente para o desenvolvimento sustentável e a inclusão social. Valente (2018) reforça essa perspectiva ao defender políticas públicas orientadas pela justiça social e pela equidade. Nesse contexto, Oliveira (2020) argumenta que o compromisso governamental com a transparência e a prestação de contas é condição essencial para a integridade das instituições, devendo ser apoiado por mecanismos robustos de controle e fiscalização.

### 2.1 Conceitos de Integridade e Ética

A integridade, no campo da administração pública, refere-se à coerência entre os comportamentos institucionais e os princípios éticos que regem o serviço público, promovendo transparência, honestidade e responsabilidade em todos os níveis da gestão (Jones, 2017). Para Smith (2018), a integridade institucional é indispensável para fortalecer a legitimidade das instituições e garantir a eficácia das políticas públicas, além de fomentar a participação cidadã.

Brown (2019) enfatiza que a consolidação da integridade exige a adoção de mecanismos estruturados de compliance, códigos de conduta, canais de denúncia e uma cultura organizacional orientada por valores éticos. O autor ressalta que a integridade vai além do simples cumprimento da legalidade e requer um comprometimento ativo com os princípios da boa governança.



A literatura contemporânea amplia o conceito de ética pública para além da ausência de corrupção. Heywood e Kirby (2020) alertam sobre a necessidade de não restringir a integridade ao mero rebatismo de programas anticorrupção. A ética pública deve ser compreendida como um ideal positivo, sustentado por valores substantivos e práticas institucionais consistentes.

Van Steden (2020) recupera a filosofia aristotélica ao sugerir que a integridade pública pode ser compreendida como uma expressão de *phrónêsis* — a sabedoria prática — que guia o servidor público na tomada de decisões prudentes e moralmente justas, sempre orientadas ao bem comum. Essa abordagem reafirma a integridade como valor operacional, e não meramente normativo, da administração pública.

## 2.2 Governança Pública: Definição e Princípios

Nesta seção, exploram-se a definição e os princípios fundamentais da governança pública, destacando sua amplitude e relevância. Oliveira (2017) define a governança pública como “um conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que afetam a forma como o poder é exercido, como as decisões são tomadas e como os recursos são administrados em um país”. Carvalho (2019) acrescenta que os pilares que sustentam a governança pública incluem a transparência, a prestação de contas, a participação cidadã e a eficácia institucional. Esses princípios são fundamentais para garantir a integridade e a ética nas instituições governamentais, como destacado por Santos (2020).

A governança pública desempenha um papel essencial na promoção do desenvolvimento sustentável e no fortalecimento das democracias, contribuindo para a construção de sociedades justas e equitativas (Carvalho, 2019). Segundo Oliveira (2017), seu objetivo é assegurar a eficiência e a eficácia na administração dos recursos públicos, atendendo às necessidades da população e promovendo o bem-estar social. Além disso, a governança pública busca garantir a transparência e a *accountability*, proporcionando aos cidadãos acesso à informação e a possibilidade de participar das decisões que impactam suas vidas (Santos, 2020). Para alcançar esses objetivos, é indispensável a existência de mecanismos e instituições que assegurem o cumprimento das leis e a prestação de contas dos gestores públicos (Silva, 2018).

Assim, a governança pública visa fortalecer a confiança e a legitimidade das instituições, promovendo uma relação mais transparente e responsável entre o Estado e a sociedade (Fernandes, 2020). Esse modelo de governança não se restringe ao setor governamental, mas envolve a colaboração de diversos atores, incluindo a sociedade civil, o setor privado e organizações internacionais. Para ser eficaz, a governança pública demanda uma cultura de cooperação e diálogo, com o objetivo de construir consensos e buscar soluções compartilhadas (Pereira, 2017).

De acordo com Smith (2018), a governança pública é um conceito abrangente e multifacetado que engloba aspectos políticos, institucionais, sociais e econômicos. Sua relevância está na capacidade de promover o desenvolvimento sustentável, a justiça social e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (Jones, 2017). Os autores citados reforçam a importância e o embasamento teórico dessa área, destacando a necessidade de práticas que assegurem a integridade e a ética nas administrações públicas.

## 2.3 Relação entre Integridade, Ética e Governança Pública

A interligação entre integridade, ética e governança pública é de extrema relevância, pois esses aspectos atuam de maneira sinérgica e interdependente, promovendo a transparência, a responsabilidade e a eficiência na gestão dos recursos públicos (Fernandes, 2020; Pereira, 2017). Esses elementos são



essenciais para o fortalecimento da governança, contribuindo significativamente para a construção de uma imagem sólida de credibilidade e confiança perante a sociedade (Carvalho, 2019; Silva, 2018).

Conforme Oliveira (2017), a integridade e a ética desempenham um papel fundamental no contexto da gestão pública, sendo bases indispensáveis para o bom funcionamento e eficácia das instituições governamentais. Além disso, a promoção da integridade e da ética nas instituições públicas é crucial na prevenção da corrupção e de outros desvios de conduta, garantindo uma atuação responsável e transparente por parte dos gestores públicos (Motta, 2020).

Silva (2019) reforça que a construção de uma governança pública sólida e confiável está diretamente relacionada à promoção da integridade e da ética. A adoção de boas práticas de governança, que considerem esses valores, impacta positivamente a imagem das instituições governamentais, gerando maior confiança e legitimidade perante a sociedade. Assim, é imprescindível que a integridade e a ética sejam incorporadas nas ações diárias da gestão pública, permeando todas as decisões dos gestores (Gonçalves, 2021).

Para garantir o cumprimento desses princípios e fortalecer a governança pública, é essencial a criação de mecanismos de controle e monitoramento aliados a políticas de transparência e responsabilização (Costa, 2019). Esses instrumentos ajudam a consolidar uma administração pública ética, comprometida com o interesse público e capaz de atender às demandas sociais (Santos, 2020).

### 3 LEGISLAÇÃO E NORMATIVAS

No Brasil, as legislações e normativas relacionadas à integridade e ética na governança pública são fundamentais para estabelecer elevados padrões de conduta e assegurar transparência e responsabilidade nas instituições governamentais. A Lei de Acesso à Informação, por exemplo, assegura o direito dos cidadãos ao acesso a informações públicas, promovendo a transparência e o controle social (Oliveira, 2019). A Lei de Improbidade Administrativa visa combater práticas que prejudiquem o patrimônio público, garantindo sua proteção e conservação (Araújo, 2018).

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal é um documento essencial que orienta a conduta dos servidores públicos, estabelecendo princípios e normas que regem suas atividades (Carvalho, 2020). A Lei de Responsabilidade Fiscal é destacada por Santos (2017) como um instrumento relevante para promover uma gestão fiscal criteriosa e responsável, enquanto a Lei Anticorrupção é uma ferramenta crucial no combate à corrupção, responsabilizando efetivamente pessoas jurídicas envolvidas em práticas ilícitas (Silva, 2018).

A aplicação dessas legislações é vital para promover a integridade e a ética na governança pública, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e equitativo do país. Oliveira (2019) argumenta que a implementação dessas normativas requer um esforço conjunto de todos os setores da sociedade, incluindo órgãos públicos, setor privado e cidadãos comuns. A conscientização sobre a importância dessas regulamentações e a participação ativa na sua aplicação são determinantes para fortalecer a governança pública e combater a corrupção de forma eficaz (Gonçalves, 2021).

A promoção da governança ética também depende de investimentos em capacitação e educação contínua dos gestores e servidores públicos, incentivando a adesão a padrões elevados de conduta ética e o compromisso com a transparência e responsabilidade (Carvalho, 2020). Além disso, é crucial fomentar a colaboração entre o setor público, privado e a sociedade civil para desenvolver políticas e programas direcionados à prevenção e combate à corrupção (Santos, 2020).



O fortalecimento da integridade e ética na governança pública é essencial para assegurar justiça, prosperidade e bem-estar para todos os cidadãos. Santos (2017) ressalta a necessidade de um compromisso firme de todas as partes interessadas e da mobilização da sociedade para alcançar uma governança transparente e responsável. Somente por meio de uma abordagem colaborativa e holística será possível construir um futuro em que a integridade e ética sejam os pilares da administração pública no Brasil (Fernandes, 2020).

### **3.1 Principais Leis e Normas Relacionadas à Integridade e Ética na Governança Pública**

Dentro do contexto das principais leis e normas relacionadas à integridade e ética na governança pública, destaca-se a importância da Constituição Federal, considerada um dos pilares fundamentais da administração pública brasileira. Segundo Fiori (2019), a Constituição visa garantir transparência, imparcialidade e moralidade no exercício das atividades governamentais, sendo um guia central para a atuação ética dos gestores públicos. Esse fundamento é essencial para assegurar uma administração pública comprometida com os princípios democráticos e o interesse público (Santos, 2020).

Nesse sentido, Oliveira (2018) enfatiza que a promoção de uma governança pública íntegra e ética, capaz de atender aos anseios da sociedade, é essencial para o fortalecimento da confiança e da efetividade nas ações governamentais. Um dos instrumentos cruciais nesse cenário é a Lei de Conflito de Interesses, que atua como uma ferramenta importante para evitar e prevenir situações que possam configurar conflitos entre os interesses privados e públicos, assegurando uma gestão pública mais justa e transparente (Pereira, 2020).

Pereira (2020) destaca que a aplicação da Lei de Conflito de Interesses busca garantir que os agentes do Estado atuem de maneira imparcial e em conformidade com o interesse público, evitando vantagens indevidas e preservando a integridade e a ética no exercício de suas funções. A observância dessa lei é fundamental para assegurar uma governança pública transparente e eficiente, contribuindo para a consolidação da ética na administração pública (Silva, 2019).

Outro marco significativo é a Lei de Transparência, que desempenha um papel primordial na promoção da integridade e ética na governança pública. Conforme observado por Santos (2017), essa legislação determina a divulgação de informações referentes à execução orçamentária e financeira dos órgãos públicos, promovendo a fiscalização e controle social efetivos. A transparência possibilita uma governança eficiente e confiável, permitindo que os cidadãos exerçam plenamente o seu direito de controle sobre as ações do governo (Oliveira, 2020).

O Código de Conduta da Alta Administração Federal é outra ferramenta importante que orienta a conduta ética dos altos funcionários do governo. Oliveira (2020) ressalta que esse documento estabelece diretrizes específicas para assegurar que esses agentes sejam exemplos de integridade, comprometimento e ética, fortalecendo a confiança da população nas instituições e na governança pública como um todo. A adesão a essas diretrizes é essencial para a promoção de uma administração transparente e responsável (Gonçalves, 2021).

Além dessas normativas, a Lei de Acesso à Informação desempenha um papel crucial ao assegurar o direito dos cidadãos de acessar informações públicas. Silva (2018) afirma que essa lei promove a transparência e a participação da sociedade no processo decisório, permitindo um controle social mais efetivo das atividades dos órgãos públicos. Ao garantir o acesso às informações, a sociedade pode fiscalizar

e acompanhar as ações governamentais, contribuindo para uma governança mais ética e responsável (Motta, 2020).

Dessa forma, o conjunto dessas leis e normas desempenha um papel essencial na promoção da integridade e ética na governança pública (Fernandes, 2020). Ao estabelecer diretrizes claras e procedimentos transparentes, essas legislações fortalecem a credibilidade das instituições governamentais, promovendo uma maior prestação de contas e criando um ambiente favorável para a construção de uma sociedade mais justa, ética e transparente (Costa, 2019). É fundamental que essas normativas sejam amplamente divulgadas e cumpridas para que se alcance uma governança pública efetiva e ética em todos os níveis da administração. Apenas por meio do cumprimento rigoroso dessas leis e da valorização da participação cidadã, será possível construir um país mais responsável e comprometido com a integridade (Carvalho, 2020).

## 4 MECANISMOS DE CONTROLE E FISCALIZAÇÃO

Os mecanismos e sistemas de controle e fiscalização desempenham um papel de extrema relevância na governança pública, garantindo a integridade, moralidade e ética. Como destacado por Meirelles (2018), a atuação desses sistemas visa assegurar a conformidade com as leis, normas e valores estabelecidos, funcionando como uma barreira essencial contra práticas inadequadas na administração pública. Além disso, de acordo com Scaff (2017), esses mecanismos contribuem para a prevenção e identificação de irregularidades, além de promover a transparência e a prestação de contas, elementos fundamentais para a credibilidade das instituições públicas.

Ademais, esses sistemas fortalecem a estrutura da governança pública, promovendo uma administração confiável, ética e coerente com os valores que devem pautar as ações públicas (Silva, 2019). Como ressaltado por Motta (2020), a existência de mecanismos robustos de controle e fiscalização contribui para uma gestão mais efetiva, uma distribuição de recursos mais justa e uma participação cidadã mais ativa, refletindo diretamente no desenvolvimento equitativo da sociedade.

A importância desses mecanismos vai além da conformidade legal, pois eles também desempenham um papel crucial na promoção da igualdade de acesso aos serviços públicos, na gestão responsável dos recursos financeiros e na prevenção da corrupção (Costa, 2019). Para garantir que esses sistemas sejam eficazes, é fundamental que estejam em constante atualização e aprimoramento, alinhados com as transformações sociais, políticas e econômicas, como defendido por Melo (2018). Somente assim é possível assegurar uma governança pública justa e equitativa.

Dessa forma, os mecanismos e sistemas de controle e fiscalização se tornam instrumentos imprescindíveis no cenário da governança pública, promovendo uma gestão íntegra, responsável e alinhada com os valores éticos e de interesse coletivo (Oliveira, 2020). Esses sistemas são pilares essenciais para a promoção de uma administração eficiente e transparente, contribuindo para a prevenção e identificação de irregularidades, a distribuição equitativa de recursos e a participação ativa dos cidadãos no desenvolvimento da sociedade (Pereira, 2017).

À medida que se avança no aprimoramento desses mecanismos, torna-se possível garantir a conformidade com leis, normas e valores estabelecidos, bem como a igualdade de acesso aos serviços públicos e a gestão responsável dos recursos financeiros (Gonçalves, 2021). Ao mesmo tempo, a transparência e a prestação de contas se fortalecem, permitindo uma governança mais justa e equitativa (Carvalho, 2019).

Nesse contexto, a atualização constante desses mecanismos é vital, pois as transformações sociais, políticas e econômicas exigem uma adaptação contínua (Silva, 2018). Apenas através desse processo é



possível manter a eficiência desses sistemas, garantindo uma governança pública confiável e comprometida com o interesse coletivo (Fernandes, 2020). É necessário reconhecer que, além de promover uma administração ética, os mecanismos de controle e fiscalização desempenham um papel fundamental na prevenção da corrupção, o que contribui para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa (Santos, 2020).

## 4.1 Órgãos de Controle Externo

Os órgãos de controle externo, como os Tribunais de Contas, desempenham um papel fundamental na fiscalização das atividades governamentais. De acordo com Oliveira (2018), esses órgãos possuem autonomia e independência para inspecionar as contas públicas, analisar a legalidade e legitimidade dos atos administrativos e identificar possíveis irregularidades que merecem atenção. Dessa forma, contribuem significativamente para fortalecer a credibilidade das instituições públicas e garantir o uso adequado dos recursos, promovendo transparência, eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos (Silva, 2019).

Além disso, os órgãos de controle externo são essenciais na identificação e combate à corrupção. Santos (2020) destaca que, por meio de auditorias detalhadas, fiscalizações minuciosas e análises técnicas aprofundadas que abrangem todos os setores da administração pública, esses órgãos asseguram a conformidade das ações governamentais com os princípios da legalidade e da moralidade. Além de seu papel fiscalizador, possuem o poder de sugerir melhorias nos processos administrativos, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelo governo (Almeida, 2021).

Os órgãos de controle externo funcionam como verdadeiros guardiões do interesse público. Conforme observa Pereira (2017), sua atuação é indispensável para a construção de um Estado sólido e justo, que promove o desenvolvimento sustentável e o bem-estar coletivo. O trabalho dedicado desses órgãos garante a conformidade das ações governamentais, prevenindo e combatendo a corrupção de forma incisiva. Com sua contribuição, fortalecem a credibilidade das instituições públicas e asseguram uma administração íntegra e responsável.

## 4.2 Mecanismos de Controle Interno

Os mecanismos de controle interno desempenham um papel crucial na administração pública, assegurando a eficiência e a conformidade com as leis e normas vigentes. Segundo Silva et al. (2018), esses mecanismos têm como principal objetivo avaliar o cumprimento das políticas e metas estabelecidas, garantindo que as ações estejam alinhadas com os princípios éticos e legais. Oliveira e Carvalho (2019) ressaltam que o controle interno também identifica possíveis falhas e implementa medidas corretivas para promover a melhoria contínua das atividades governamentais em todas as esferas.

Souza (2017) enfatiza que auditorias minuciosas e o acompanhamento criterioso da gestão permitem assegurar a correta aplicação dos recursos públicos, prevenindo desperdícios e desvios. Além disso, Santos (2020) destaca que os mecanismos de controle interno oferecem a capacidade de tomar medidas proativas para prevenir e detectar eventuais erros ou irregularidades antes que se tornem problemas maiores, contribuindo para uma administração mais segura e confiável.

A estruturação e o alinhamento dos mecanismos de controle interno com a cultura organizacional são pontos cruciais para seu sucesso. Lima (2018) aponta que é necessário que esses mecanismos sejam integrados aos processos administrativos e respaldados por uma cultura de ética e transparência. Gonçalves

(2021) destaca ainda que a capacitação de profissionais éticos e competentes para implementar e monitorar esses mecanismos é essencial para garantir sua efetividade.

A presença de mecanismos de controle interno é indispensável para assegurar a transparência e responsabilidade na administração pública. Mendes (2019) reforça que, com a adequada implementação e execução desses mecanismos, é possível promover o desenvolvimento coletivo e gerar resultados positivos para todos os cidadãos. Dessa forma, o controle interno se apresenta como uma ferramenta essencial para atender aos interesses da sociedade e assegurar uma gestão pública eficiente e comprometida com o bem-estar coletivo.

## 5 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como qualitativo exploratório, com o objetivo de investigar as práticas de integridade e ética na governança pública, identificando os principais desafios e propondo caminhos para o fortalecimento dessas práticas. A abordagem exploratória busca compreender os conceitos e práticas atuais, enquanto a abordagem descritiva possibilita a documentação e análise detalhada de exemplos de governança ética em diferentes contextos institucionais (Bardin, 2016). Essa metodologia permite uma visão abrangente das questões de integridade na administração pública.

De acordo com Triviños (2011), a pesquisa qualitativa é caracterizada pela ênfase na compreensão e interpretação dos fenômenos sociais, valorizando tanto os contextos quanto os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos. Creswell (2014) enfatiza que a pesquisa qualitativa foca na análise profunda dos dados para explorar a complexidade de fenômenos em contextos naturais. A abordagem qualitativa é adequada para este estudo, pois permite entender os aspectos subjetivos e contextuais das práticas de governança pública.

**Técnica de Coleta de Dados:** Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 secretários municipais e funcionários da Câmara Municipal, selecionados por sua experiência e atuação direta na administração pública. A escolha dos entrevistados seguiu critérios como:

- Experiência na área de governança pública
- Envolvimento com práticas de integridade e responsabilidade ética
- Relevância na tomada de decisões estratégicas em suas respectivas áreas de atuação (Gil, 2019).

Conforme Triviños (2011), a entrevista semiestruturada é uma técnica que permite a obtenção de informações aprofundadas sobre o tema em análise, possibilitando uma compreensão mais abrangente das perspectivas e experiências dos entrevistados. Gil (2019) reforça que essa técnica é fundamental para capturar as percepções sobre os desafios e oportunidades relacionados à integridade e ética na gestão pública.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro elaborado que explorou temas essenciais como:

- Transparência
- *Accountability*
- Desafios na implementação dessas práticas nas administrações públicas.

O roteiro semiestruturado permite uma flexibilidade que possibilita ao entrevistador explorar as respostas em profundidade, adaptando as perguntas conforme o fluxo da conversa, o que facilita a obtenção de informações ricas e contextuais, conforme recomendado por Triviños (2011).

**Período de Análise:** A coleta de dados ocorreu no período de março a junho de 2021, com as entrevistas realizadas presencialmente e gravadas, conforme recomendado por Bardin (2016). Após as entrevistas, as transcrições foram realizadas para garantir a precisão dos dados.

**Análise dos Dados:** A análise qualitativa foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), que permitiu identificar categorias emergentes e padrões nas respostas dos entrevistados. Além disso, como sugerido por Creswell (2014), a triangulação de dados foi utilizada, combinando a análise documental com os dados coletados nas entrevistas, o que contribui para aumentar a confiabilidade dos resultados e proporcionar uma visão mais robusta sobre os desafios e práticas de governança pública.

**Bases de Dados e Critérios de Seleção:** A pesquisa documental envolveu a análise de fontes primárias, como relatórios de auditoria, legislações relacionadas à governança pública e estudos de caso. A seleção das fontes foi feita com base na relevância e atualidade dos documentos, priorizando aquelas publicadas em bases de dados indexadas, como Scopus e Web of Science, conforme o foco no fortalecimento da governança pública e da ética institucional.

**Justificativa das Escolhas Metodológicas:** A escolha pela pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas se justifica pela necessidade de entender as perspectivas e experiências dos gestores públicos sobre práticas de governança ética. A análise documental foi complementar, permitindo uma revisão crítica das fontes e dados oficiais que sustentam as decisões na administração pública. As fontes selecionadas para análise garantem a atualidade e relevância do conteúdo, alinhando-se aos critérios de qualidade exigidos para este estudo.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados nas entrevistas com secretários da prefeitura de Inhaúma, da prefeitura de Divinópolis e da Câmara Municipal de Ewbank da Câmara oferece uma perspectiva abrangente sobre os desafios e práticas de integridade e ética na governança pública em Minas Gerais. A integridade e a ética são fundamentais para garantir a credibilidade das instituições, conforme enfatizado por Fonseca (2021) e Leal (2020), que destacam a importância de mecanismos eficazes para promover a transparência e a responsabilidade nas ações governamentais.

Os entrevistados identificaram desafios como a resistência à mudança e a interferência política, aspectos que, segundo Silva (2019), impactam a implementação de práticas éticas nas administrações públicas. A necessidade de capacitação contínua dos servidores foi uma questão recorrente, evidenciando que a educação cívica e o engajamento da sociedade civil são cruciais para a construção de uma cultura ética, conforme argumenta Valente (2018).

Além disso, a utilização de tecnologias digitais foi mencionada como uma ferramenta essencial para aumentar a *accountability*, permitindo que os cidadãos acompanhem os processos administrativos em tempo real. Esse ponto corrobora a visão de Oliveira (2020), que destaca a importância de promover a colaboração entre governos e sociedade civil para fortalecer a governança pública. A participação ativa da sociedade nos canais de controle social também foi reconhecida como um fator fundamental para fortalecer a integridade nas instituições, reforçando a ideia de que a governança pública deve ser uma responsabilidade compartilhada entre gestores e cidadãos.

As respostas obtidas nas entrevistas oferecem insights valiosos sobre as dinâmicas internas da administração pública e sublinham a importância de um compromisso coletivo para promover uma gestão pública ética e responsável, em alinhamento com os princípios discutidos no referencial teórico.

## 6.1 Entrevistas dos Secretários da Prefeitura de Inhaúma/MG

### 6.1.1 Desafios na Promoção da Integridade e Ética

Os secretários da prefeitura municipal entrevistados identificam vários desafios significativos na promoção da integridade e ética na administração pública. E1 menciona que, como servidores comissionados, muitas vezes se sentem pressionados a seguir ordens superiores que podem comprometer seus princípios éticos. Essa situação é consistente com as discussões de Silva (2019), que aponta a interferência externa e a politicagem como obstáculos para a implementação de práticas éticas no serviço público. A observação de E1 de que: “a teoria é muito bonita, mas a prática é bem diferente” reflete a lacuna entre as diretrizes éticas e sua aplicação real, um ponto também enfatizado por Ferreira (2019).

### 6.1.2 Políticas de Transparência e Prestação de Contas

Em relação à implementação de políticas de transparência, E1 menciona que a documentação é enviada para a Secretaria Regional de Saúde, mas que não há clareza sobre o que acontece com essas informações posteriormente. Essa falta de continuidade e clareza contrasta com as recomendações de Oliveira (2020), que enfatiza a importância de um sistema de transparência que permita o acompanhamento das verbas públicas. E3 destaca que a cultura local e a falta de autonomia dificultam a mudança nos processos de contratação, o que também reflete a necessidade de uma abordagem mais transparente e equitativa, como discutido por Santos (2020).

### 6.1.3 Impactos da Falta de Integridade

A situação descrita por E1, onde um ex-prefeito fez uma denúncia ao Ministério Público que resultou no fechamento de um hospital, exemplifica os efeitos devastadores que a falta de ética pode ter na credibilidade de uma instituição. Esse relato destaca a politicagem e a falta de integridade como fatores que não apenas minam a confiança pública, mas também prejudicam serviços essenciais à população. A falta de situações específicas de falta de integridade mencionadas por E2 e E3 pode indicar uma normalização do problema ou uma percepção de que a corrupção é uma parte inevitável do sistema.

### 6.1.4 Práticas de Governança Eficazes

Os entrevistados enfatizam que a transparência e a prestação de contas são práticas essenciais para fortalecer a confiança da população nas instituições públicas. E1 afirma que “não basta falar, as pessoas precisam ver as ações concretizadas”, o que ressoa com o que Valente (2018) discute sobre a importância da implementação prática das políticas. E2 destaca que a prestação de contas deve ser criteriosa e acompanhada de fiscalização rigorosa, sugerindo que a responsabilidade deve ser não apenas institucional, mas também compartilhada pela sociedade, conforme sugerido por Silva (2018).

### 6.1.5 Barreiras na Implementação de Políticas Anticorrupção

Todos os secretários parecem concordar que a implementação de políticas anticorrupção é limitada. E1 aponta que “isso não é feito em nossa cidade”, enquanto E2 e E3 afirmam que não há mecanismos efetivos. Isso reforça a ideia de que a falta de um comprometimento coletivo e um sistema robusto de governança são barreiras significativas, conforme discutido por Gonçalves (2021), que destaca a necessidade de uma cultura de ética e responsabilidade na administração pública.

### 6.1.6 Contribuição da Sociedade Civil

A participação da população nas reuniões e o uso da Ouvidoria do Município são mencionados como formas de fortalecer a integridade e ética na administração pública. E1 nota que muitos cidadãos não têm acesso às informações sobre verbas, enquanto E2 observa que as pessoas têm medo de se expor. Esses pontos refletem a crítica de Oliveira (2017) sobre a necessidade de uma sociedade civil ativa e engajada na fiscalização das ações governamentais. A apatia e a falta de tempo dos cidadãos, conforme mencionado por E3, apontam para uma desconexão entre as expectativas de participação e a realidade do envolvimento cívico.

### 6.1.7 Avaliação dos Mecanismos de Controle Interno

Os secretários relatam uma percepção negativa sobre a eficácia dos mecanismos de controle interno, com E1 afirmando não conhecer tais mecanismos. Essa falta de familiaridade sugere uma deficiência na estrutura de controle e monitoramento, como ressaltado por Costa (2019). A crença de E3 de que auditorias são frequentemente influenciadas por questões políticas indica que os mecanismos de controle podem não estar sendo utilizados para promover a melhoria da gestão, mas sim para atender a interesses específicos.

### 6.1.8 Mudanças Necessárias para Aprimorar a Governança

As sugestões dos secretários para melhorar a governança incluem a descentralização das ações e a maior transparência nos dados. E1 pede por mais detalhes sobre as secretarias no portal da transparência, enquanto E2 e E3 também chamam atenção para a necessidade de controle interno e procedimentos padronizados. Essas sugestões refletem as demandas por um modelo de governança mais transparente e responsável, alinhando-se com as observações de Fernandes (2020) sobre a importância de mecanismos que assegurem a integridade e a responsabilidade na administração pública.

A análise das entrevistas dos secretários da prefeitura de Inhaúma/MG revela um panorama de desafios significativos na promoção da integridade e ética na administração pública. As respostas destacam a interferência política, a falta de transparência, e a necessidade de uma participação mais ativa da sociedade civil como fatores cruciais para a construção de uma governança ética e responsável. A conexão com o referencial teórico enriquece a compreensão das dinâmicas enfrentadas pelos gestores públicos e evidencia a complexidade dos fatores que influenciam a eficácia das práticas de integridade e ética no setor público.

## 6.2 Análise das Entrevistas dos funcionários da Câmara Municipal de Ewbank da Câmara

### 6.2.1 Desafios na Promoção da Integridade e Ética

Na segunda entrevista, Juliana Aparecida da Silva, secretária parlamentar, identifica “adversidade política” como um dos principais desafios para promover a integridade e a ética na administração pública. Essa percepção é consistente com o que foi mencionado por Luzia na primeira entrevista e está em consonância com o referencial teórico. Silva (2019) discute como a defesa de interesses partidários pode ofuscar o compromisso com o interesse público, dificultando a implementação de práticas éticas e transparentes. A afirmação de Juliana de que “vereadores... defendem seus partidos políticos acima do interesse público” reflete a crítica à politicagem que permeia a governança pública.

### 6.2.2 Políticas de Transparência e Prestação de Contas

Juliana menciona que todos os trabalhos realizados, como licitações, são publicados no portal da transparência. Essa prática é importante para assegurar a responsabilidade e a clareza nas ações do governo, como defendido por Oliveira (2020). Contudo, Juliana também observa que, apesar de tentativas, os vereadores não conseguem atingir o objetivo de fortalecer a confiança pública nas instituições. Essa frustração destaca a desconexão entre as práticas de transparência e a percepção da população sobre a eficácia dessas ações, o que também foi evidenciado na análise da primeira entrevista.

### 6.2.3 Barreiras na Implementação de Políticas Anticorrupção

A entrevistada reforça que a “rivalidade política” é a maior barreira na implementação de políticas anticorrupção. Essa afirmação está alinhada com a visão de Ferreira (2019), que destaca a necessidade de uma abordagem unificada e colaborativa para enfrentar a corrupção. A rivalidade entre partidos pode criar um ambiente de competição que desestimula a colaboração e a implementação eficaz de políticas éticas e transparentes.

### 6.2.4 Contribuição da Sociedade Civil

Juliana sugere que a participação da população nas reuniões ordinárias e extraordinárias é crucial para fortalecer a integridade e a ética na administração pública. Essa ideia se alinha com as discussões de Silva (2018), que enfatiza a importância do engajamento cívico para a promoção da *accountability*. O envolvimento da comunidade nas discussões sobre políticas públicas pode aumentar a pressão sobre os gestores para que adotem práticas mais transparentes e éticas.

### 6.2.5 Avaliação dos Mecanismos de Controle Interno

A entrevistada acredita que os mecanismos de controle interno, como auditorias e comissões de ética, estão sendo bem realizados, apesar de não serem sua área de atuação. Essa avaliação positiva sugere a

presença de estruturas que visam garantir a integridade na administração, conforme ressaltado por Costa (2019), que destaca a importância de ter sistemas de monitoramento eficazes para prevenir irregularidades.

### 6.2.6 Mudanças Necessárias para Aprimorar a Governança

Juliana enfatiza a necessidade de diminuir a rivalidade política para aprimorar a governança ética e transparente. Essa proposta ecoa as ideias de Leal (2020), que defende que a atuação dos agentes públicos deve ser orientada pela moralidade e comprometida com o bem-estar da população. A chamada para uma melhor conduta por parte dos funcionários públicos reforça a ideia de que a ética deve ser um princípio norteador em todas as esferas da administração.

### 6.2.7 Expectativas para o Futuro

As expectativas de Juliana para o desenvolvimento de uma “melhor abordagem estratégica” no setor público, visando atenuar os riscos relacionados à integridade pública, refletem uma preocupação contínua com a eficácia das práticas de governança. Essa visão é corroborada por Santos (2020), que ressalta a importância de um comprometimento constante com a ética e a integridade nas instituições.

A análise da segunda entrevista destaca a continuidade dos desafios enfrentados na promoção da integridade e ética na administração pública em Ewbank da Câmara. As respostas de Juliana reafirmam a necessidade de um engajamento cívico ativo, a importância de mecanismos de controle eficazes e a urgência de superar barreiras políticas. Ao conectar essas informações ao referencial teórico, observa-se um padrão que evidencia a complexidade das interações entre os diferentes fatores que influenciam a governança pública e a construção de uma cultura de integridade.

## 6.3 Análise dos dados - Entrevistas dos Secretários da Prefeitura de Divinópolis

A análise das entrevistas realizadas com os três secretários da prefeitura de Divinópolis revela uma série de desafios e avanços na promoção da integridade e ética na administração pública.

### 6.3.1 Desafios na Promoção da Integridade e Ética

Todos os entrevistados destacam a dificuldade em promover a ética e a integridade entre os servidores. O Entrevistado 1 menciona a necessidade de atualizar os servidores sobre novas legislações, como a LGPD, e como isso exige esforço para manter uma postura ética em um ambiente onde os cidadãos frequentemente chegam alterados. Essa situação reflete a crítica de Silva (2019) sobre a pressão do ambiente que pode afetar a conduta ética dos servidores.

O Entrevistado 2 ressalta que o principal desafio é convencer todos os colaboradores da importância da governança corporativa. A dificuldade em implementar práticas de governança, como mencionado por Valente (2018), indica que a mudança de mentalidade é crucial para a construção de uma cultura organizacional sólida.

O Entrevistado 3 enfatiza que o desafio foi quebrar paradigmas estabelecidos, especialmente na digitalização e informatização dos processos. Essa resistência à mudança é comum em instituições públicas e é frequentemente discutida na literatura, como mencionado por Ferreira (2019).

### 6.3.1 Implementação de Políticas de Transparência

Todos os secretários reconhecem a importância da transparência e a implementação de mecanismos que promovam essa prática. O Entrevistado 1 fala sobre a publicação mensal das prestações de contas e o uso do portal da transparência para aumentar a efetividade dos gastos públicos. Essa prática está em linha com o que Oliveira (2020) defende sobre a necessidade de garantir a transparência nas ações governamentais.

O Entrevistado 2 menciona o uso de tecnologia para permitir que a população acompanhe os processos em tempo real, reforçando a importância da transparência nas decisões administrativas. Essa abordagem é um reflexo do que Santos (2020) discute sobre a utilização de ferramentas digitais para melhorar a confiança nas instituições.

O Entrevistado 3 destaca a implementação do Marco Regulatório (MROSC) e a avaliação mensal das prestações de contas como exemplos de aprimoramento na transparência. A prática de apresentar relatórios de gestão aos conselhos municipais é uma estratégia eficaz para aumentar a *accountability* e a transparência, um ponto defendido por Gonçalves (2021).

### 6.3.2 Impactos da Falta de Integridade

Embora o Entrevistado 1 não consiga lembrar de uma situação específica de falta de ética, o relato do Entrevistado 3 sobre a falta de controle e transparência nos processos anteriores à gestão atual sugere que a corrupção pode ser uma questão subjacente. A crítica à falta de controle sobre prontuários de famílias, conforme mencionado, revela a importância da monitorização para garantir a efetividade das políticas públicas, conforme defendido por Costa (2019).

### 6.3.3 Barreiras na Implementação de Políticas Anticorrupção

Os entrevistados reconhecem que a cultura interna é uma barreira significativa para a implementação de políticas anticorrupção. O Entrevistado 2 menciona a dificuldade em fazer com que todos entendam a importância da integridade e da governança, enquanto o Entrevistado 3 aponta para desafios operacionais relacionados a servidores mais antigos que utilizam a máquina pública em benefício próprio. Essa resistência à mudança é uma questão frequentemente discutida na literatura, como observado por Gonçalves (2021).

### 6.3.4 Contribuição da Sociedade Civil

Os entrevistados enfatizam a importância da participação cidadã para fortalecer a integridade e a ética na administração pública. O Entrevistado 1 pede que os cidadãos utilizem a ouvidoria para reportar irregularidades, e o Entrevistado 3 sugere que a participação em conselhos e audiências públicas é crucial. Essa participação ativa está alinhada com as discussões de Silva (2018) sobre a importância do engajamento cívico para garantir *accountability* nas ações governamentais.



### 6.3.5 Avaliação dos Mecanismos de Controle Interno

A avaliação dos mecanismos de controle interno varia entre os entrevistados. O Entrevistado 2 reconhece que ainda há muito a avançar, apesar da implementação do código de ética e da comissão de ética. O Entrevistado 3 vê os mecanismos de controle interno de forma positiva, destacando o papel da Controladoria na supervisão dos processos. Essa diversidade de opiniões sugere que a estrutura de controle interno pode ser aprimorada para garantir uma governança mais efetiva, conforme defendido por Costa (2019).

### 6.3.6 Sugestões para Aprimorar a Governança

Os entrevistados sugerem a necessidade de investimento em capacitação e formação contínua para os servidores, assim como a importância de criar canais de comunicação mais acessíveis para a população. Essas sugestões refletem a visão de Leal (2020) sobre a necessidade de uma cultura organizacional que priorize a ética e a transparência.

### 6.3.7 Expectativas para o Futuro

As expectativas dos entrevistados para o futuro da integridade e ética na administração pública são otimistas, com a crença de que a governança está avançando. A necessidade de fortalecer o controle social e melhorar o acesso à informação é vista como essencial para a construção de uma administração pública mais ética e transparente. Essa visão está alinhada com a necessidade de um compromisso contínuo com a ética, conforme discutido por Santos (2020).

A análise das entrevistas dos secretários da prefeitura de Divinópolis revela um cenário misto em relação à promoção da integridade e ética na administração pública. Embora existam desafios significativos, como a resistência à mudança e a necessidade de engajamento da sociedade civil, há também avanços claros na implementação de políticas de transparência e na utilização de tecnologia para melhorar a gestão pública. A conexão com o referencial teórico destaca a importância de uma abordagem integrada que priorize a ética, a transparência e a participação cidadã como pilares fundamentais para fortalecer a confiança nas instituições.

## 7 ANÁLISE INTEGRADA DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

A análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas com secretários da prefeitura de Inhaúma, da prefeitura de Divinópolis e da Câmara Municipal de Ewbank da Câmara revela um quadro complexo e multifacetado sobre a promoção da integridade e ética na administração pública em municípios de Minas Gerais.

Os entrevistados apontaram desafios significativos relacionados à promoção da integridade e ética, com destaque para a interferência política e a resistência a mudanças. Os secretários da prefeitura de Inhaúma identificaram a dificuldade em convencer os servidores sobre a importância da ética e da governança, um desafio que reflete a necessidade de formação contínua, como discutido por Silva (2019) e Ferreira (2019). A comparação feita pelo entrevistado da prefeitura de Divinópolis entre a governança pública e a gestão de um condomínio ilustra a necessidade de um entendimento coletivo sobre responsabilidades e ações éticas.



Em relação à transparência, todos os secretários reconheceram a importância da implementação de mecanismos que promovam essa prática. O uso de portais da transparência e a publicação das prestações de contas foram mencionados como estratégias eficazes para aumentar a *accountability*, especialmente na prefeitura de Divinópolis e na Câmara Municipal de Ewbank da Câmara. Oliveira (2020) e Santos (2020) enfatizam a importância da transparência na administração pública e o uso de ferramentas digitais para promover a confiança nas instituições.

Embora alguns entrevistados não tenham conseguido identificar situações específicas de falta de integridade, a percepção de que práticas antiéticas podem ser normalizadas é preocupante. No caso da Câmara Municipal de Ewbank, o impacto de situações políticas negativas foi mencionado, refletindo a necessidade de uma análise mais crítica da ética na administração pública, como discutido por Almeida (2019). A falta de controle e transparência nos processos anteriores à gestão atual, citada pelo entrevistado da prefeitura de Divinópolis, revela a importância da monitorização para garantir a efetividade das políticas públicas, conforme defendido por Costa (2019).

As barreiras enfrentadas na implementação de políticas anticorrupção foram atribuídas à cultura interna e à resistência dos servidores. A dificuldade em garantir que todos os colaboradores compreendam a importância da governança e da ética foi uma preocupação compartilhada entre os entrevistados. Gonçalves (2021) argumenta que uma cultura organizacional forte em ética e integridade é essencial para combater a corrupção de forma eficaz, e a necessidade de educação e conscientização contínuas para promover uma cultura ética foi destacada por vários entrevistados.

Os entrevistados enfatizaram a importância da participação cidadã para fortalecer a integridade e a ética na administração pública. O uso de canais de ouvidoria e a participação em conselhos e audiências públicas foram considerados essenciais para promover a *accountability*, alinhando-se com as discussões de Silva (2018) sobre a relevância do engajamento cívico. O conhecimento da população sobre os processos administrativos e os canais de denúncia foi destacado como fundamental para que os cidadãos possam cobrar e fiscalizar de maneira efetiva.

A avaliação dos mecanismos de controle interno variou entre os entrevistados. Enquanto alguns viram progresso com a implementação de comissões de ética e códigos de ética, outros expressaram preocupações sobre a falta de conhecimento e a efetividade desses mecanismos. A diversidade de opiniões sugere que a estrutura de controle interno pode ser aprimorada para garantir uma governança mais efetiva, conforme defendido por Costa (2019).

As sugestões dos entrevistados para melhorar a governança e a transparência incluem a necessidade de mais investimento em capacitação e formação contínua para os servidores, assim como a importância de criar canais de comunicação mais acessíveis para a população.

Essas sugestões refletem a visão de Leal (2020) sobre a necessidade de uma cultura organizacional que priorize a ética e a transparência. As expectativas dos entrevistados em relação ao futuro da integridade e ética na administração pública são otimistas, com a crença de que a governança está avançando. A necessidade de fortalecer o controle social e melhorar o acesso à informação é vista como essencial para a construção de uma administração pública mais ética e transparente, alinhando-se ao que Santos (2020) discute sobre a necessidade de um compromisso contínuo com a ética.

Em suma, a análise integrada das entrevistas revela um cenário misto em relação à promoção da integridade e ética na administração pública. Apesar dos desafios significativos, há um consenso sobre a importância da transparência, da participação cidadã e da capacitação contínua como elementos-chave para fortalecer a ética na gestão pública. As correlações estabelecidas entre os resultados das entrevistas



e o referencial teórico ressaltam a necessidade de um compromisso coletivo e estruturado para enfrentar as dificuldades e promover uma administração pública mais ética e responsável.

## CONCLUSÃO

A integridade e a ética na governança pública são pilares essenciais para a construção de instituições confiáveis e eficientes. Este estudo evidenciou que, embora existam avanços na implementação de mecanismos de transparência e controle, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que as práticas éticas permeiem todas as esferas da administração pública. A promoção da integridade e ética na governança requer um esforço conjunto de governos, sociedade civil e setor privado, com o objetivo de criar uma cultura organizacional baseada em valores éticos que garantam a confiança pública nas instituições.

A integridade e a ética na governança pública são fundamentais para a construção de instituições confiáveis e eficazes, essenciais para o desenvolvimento social e econômico. O presente estudo analisou as práticas de integridade e ética em três municípios de Minas Gerais: Inhaúma, Divinópolis e Ewbank da Câmara, através de entrevistas com servidores públicos de diferentes esferas.

As análises das entrevistas revelaram uma série de desafios enfrentados pelos secretários, como a resistência à mudança, a interferência política, a dificuldade em promover a transparência e a necessidade de capacitação contínua dos servidores. As respostas dos entrevistados destacaram a importância da educação cívica e do engajamento da sociedade civil como componentes cruciais para fortalecer a *accountability* e a transparência nas ações governamentais.

Os resultados mostraram que, apesar de esforços significativos na implementação de políticas de transparência, ainda existem lacunas na comunicação entre a administração pública e os cidadãos. A necessidade de maior participação da população nos processos decisórios e de controle social foi uma constante nas falas dos entrevistados, corroborando a visão de que uma gestão pública mais transparente e responsável depende da colaboração ativa da sociedade.

Adicionalmente, a implementação de códigos de ética e comissões de ética foi vista como um avanço, embora a efetividade desses mecanismos ainda dependa de uma cultura organizacional que valorize a ética e a integridade. As tecnologias digitais emergiram como aliadas importantes na promoção da transparência e no acompanhamento de processos, permitindo que os cidadãos se tornem mais informados e engajados na fiscalização da administração pública.

Por fim, a pesquisa evidencia que, para que a integridade e a ética sejam promovidas de forma efetiva nas instituições públicas, é imperativo que haja um comprometimento coletivo de todos os atores envolvidos, incluindo gestores, servidores e a sociedade civil. O fortalecimento das práticas de governança, a promoção de uma cultura ética e a transparência nas ações governamentais são passos fundamentais para a construção de um ambiente de confiança e respeito nas instituições públicas, permitindo que estas cumpram seu papel de servir à sociedade de maneira justa e equitativa.

## REFERÊNCIAS

Almeida, J. (2019). Ética e integridade na gestão pública: aspectos fundamentais para a promoção da transparência e do desenvolvimento socioeconômico. *Revista Brasileira de Administração*, 45(2), 287-305.

Almeida, R. S. (2019). Corrupção e Governança: Uma Análise Crítica das Práticas Públicas. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 54(3), 345-367.



- Araújo, J. P. (2018). Lei de Improbidade Administrativa e o combate à corrupção. *Revista de Direito Público*, 45(3), 233-248.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Brown, A. (2019). *Ethical Governance and Integrity in Public Administration*. Cambridge University Press.
- Carvalho, A. (2019). *Princípios fundamentais da governança pública*. Editora Saraiva.
- Carvalho, J. L. (2019). *Governança Pública e Desenvolvimento Sustentável*. Atlas.
- Carvalho, L. S. (2020). Código de Ética Profissional do Servidor Público e sua aplicação na Administração Federal. *Revista de Ética e Gestão Pública*, 12(1), 109-123.
- Carvalho, M. R. (2020). *Capacitação e ética na administração pública: Um caminho para a integridade*. Atlas.
- Castro, L. M. (2020). *Governança e Controle Interno: Fundamentos e Aplicações na Administração Pública*. Editora Saraiva.
- Costa, R. M. (2019). Aprimoramento dos mecanismos de controle na governança pública. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 55(3), 367-385.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Dias, J. (2019). Integridade e ética na governança: Perspetivas para um desenvolvimento sustentável. *Revista de Estudos Políticos*.
- Dias, L. M. (2017). Cultura de Integridade e Ética na Administração Pública. *Journal of Public Governance*, 12(2), 78-95.
- Dias, M. (2017). *Ética e governança: desafios e perspectivas para a gestão pública*. Editora Atlas.
- Fernandes, M. (2020). *A Integridade na Gestão Pública: Desafios e Oportunidades*. Editora FGV.
- Fiori, R. P. (2019). Constituição Federal e Ética na Governança Pública: Princípios e Aplicações. *Revista de Direito Constitucional*, 33(4), 221-237.
- Fonseca, A. (2021). Corrupção e má gestão na administração pública: a importância da integridade e ética na prevenção e combate. *Revista de Direito Administrativo*, 35(3), 421-440.
- Fonseca, J. R. (2021). Estratégias de Governança para a Promoção da Integridade. *Public Management Review*, 23(5), 603-620.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Gonçalves, F. S. (2021). Capacitação e Ética na Gestão de Controle Interno. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 159-174.
- Jones, P. (2017). *Public Sector Integrity: Principles and Practices*. Routledge.
- Leal, M. A. (2020). Integridade e Desenvolvimento Socioeconômico: O Papel da Governança Pública. *Revista de Políticas Públicas*, 58(1), 109-129.
- Lima, A. C. (2018). Controle Interno e Cultura Organizacional: Desafios na Administração Pública. *Revista de Gestão Pública*, 40(3), 211-225.
- Lima, C. F. (2021). Mecanismos de Controle e Avaliação na Administração Pública. *Governança em Foco*, 29(3), 201-219.
- Meirelles, H. L. (2018). *Direito Administrativo Brasileiro*. Malheiros Editores.
- Melo, A. G. (2018). *Governança Pública e Controle Interno: Uma Perspectiva Contemporânea*. Editora Atlas.
- Mendes, R. (2019). Transparência e Responsabilidade: A Importância do Controle Interno. *Revista de Contabilidade Pública*, 25(1), 89-102.



- Minayo, M. C. S. (2011). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec.
- Motta, P. R. (2020). *Gestão Pública e Controle Social: Caminhos para a Eficiência*. Editora FGV.
- Oliveira, A. G. (2020). Governança Pública e a Importância da Ética. *Journal of Public Administration*, 38(1), 45-62.
- Oliveira, F. M. (2017). *A importância da integridade na governança pública*. Saraiva.
- Oliveira, F. M. (2018). *Governança Pública e Integridade: Desafios e Perspectivas*. Editora Atlas.
- Oliveira, M. A. (2019). Lei de Acesso à Informação: Transparência e controle social. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 54(4), 287-305.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Pereira, A. R. (2020). A Lei de Conflito de Interesses e a Prevenção de Desvios na Gestão Pública. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 46(1), 78-95.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.
- Santos, C. (2020). Integridade e ética na governança pública: caminhos para fortalecer as instituições. In *Anais do Congresso Nacional de Gestão Pública*, Brasília, p. 134-149.
- Santos, R. C. (2017). *Lei de Responsabilidade Fiscal: Uma análise crítica*. Editora FGV.
- Santos, R. C. (2017). *Lei de Transparência e Accountability na Administração Pública*. Editora FGV.
- Santos, T. R. (2020). *Controle Externo: Auditorias e Fiscalizações na Administração Pública*. Editora Fiocruz.
- Scaff, F. B. (2017). *Controle e Fiscalização na Administração Pública: Fundamentos e Práticas*. Editora Saraiva.
- Silva, M. R. (2017). Atuação Conjunta na Promoção da Transparência Governamental. *Public Administration Quarterly*, 34(4), 102-119.
- Silva, M. R. (2018). *Acesso à Informação e Participação Cidadã na Governança Pública*. Editora Contexto.
- Silva, M. R. (2019). *Ética e Governança: Impactos na Administração Pública*. Editora Contexto.
- Smith, J. (2018). *Public Integrity and Trust in Government*. Oxford University Press.
- Souza, M. H. (2017). *Auditoria Governamental: Prevenção de Irregularidades na Gestão Pública*. Editora Atlas.
- Triviños, A. N. S. (2011). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Valente, F. C. (2018). *Equidade e Justiça Social na Gestão Pública*. Editora Fiocruz.