



## DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO IFAL

*CHALLENGES AND STRATEGIES FOR IMPLEMENTING THE INTEGRITY  
PROGRAM AT IFAL*

**Sérgio Dias de Azevedo**

Mestre em Educação Profissional e Tecnológica (IFB)  
Secretaria de Estado da Educação do Distrito Federal – SEEDF  
[sergio.azevedo@seduc.go.gov.br](mailto:sergio.azevedo@seduc.go.gov.br)

### RESUMO

O presente artigo aborda os desafios e estratégias na implementação do Programa de Integridade no Instituto Federal de Alagoas (IFAL), em resposta às exigências de transparência e ética nas instituições públicas de ensino. O problema identificado refere-se à resistência à mudança, às barreiras culturais e à descentralização administrativa, que dificultam a adoção plena das práticas de compliance e governança na instituição. Para superar esses desafios, o IFAL adotou medidas como a realização de treinamentos, a formação de comissões de integridade e a intensificação das ações de comunicação interna, visando engajar os servidores e promover uma cultura organizacional que valorize a ética. A análise documental do Plano de Integridade revelou avanços, mas também evidenciou a necessidade de ajustes contínuos para adaptar as estratégias às especificidades locais e às novas demandas normativas. As conclusões indicam que, apesar dos progressos, o sucesso do programa depende do compromisso institucional com a capacitação dos servidores, da utilização de indicadores para avaliar a eficácia das ações e do fortalecimento de um ambiente de diálogo aberto. O estudo contribui para a discussão sobre a promoção de integridade nas instituições de ensino público e oferece recomendações que podem auxiliar no aprimoramento das práticas de governança.

**Palavras-chave:** Compliance. Governança. Integridade.

## **ABSTRACT**

*This article addresses the challenges and strategies in implementing the Integrity Program at the Federal Institute of Alagoas (IFAL) in response to the demands for transparency and ethics in public educational institutions. The identified problem pertains to resistance to change, cultural barriers, and administrative decentralization, which hinder the full adoption of compliance and governance practices within the institution. To overcome these challenges, IFAL has adopted measures such as conducting training sessions, forming integrity committees, and intensifying internal communication efforts aimed at engaging staff and promoting an organizational culture that values ethics. The documentary analysis of the Integrity Plan revealed progress but also highlighted the need for continuous adjustments to adapt strategies to local specificities and new regulatory demands. The conclusions indicate that, despite the advancements, the success of the program depends on the institutional commitment to staff training, the use of indicators to evaluate the effectiveness of actions, and the strengthening of an open dialogue environment. The study contributes to the discussion on promoting integrity in public educational institutions and offers recommendations that may assist in improving governance practices.*

**Keywords:** Compliance. Governance. Integrity.

## **1 INTRODUÇÃO**

A integridade no setor público é um tema cada vez mais relevante, especialmente diante das exigências de transparência, ética e responsabilidade nas instituições federais de ensino. O Instituto Federal de Alagoas (IFAL), em consonância com o Decreto nº 9.203/2017, que estabelece diretrizes para a governança pública federal, tem se empenhado na implementação do Programa de Integridade com o propósito de prevenir fraudes, detectar irregularidades e combater atos de corrupção. Este artigo revisa o desenvolvimento e a implementação do Plano de Integridade do IFAL, buscando analisar os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para fortalecer a cultura de integridade na instituição.

Desde a primeira edição do Plano de Integridade, lançada em 2020, o IFAL vem buscando melhorias contínuas em suas práticas de governança e gestão de riscos. A terceira edição do plano, para o biênio 2023-2024, reflete essa evolução, ao incorporar diretrizes atualizadas e novas abordagens para lidar com as vulnerabilidades institucionais. O plano aborda aspectos fundamentais como a promoção da ética e conduta, a gestão de riscos, a transparência, o tratamento de denúncias e a prevenção de conflitos de interesse. Essa abordagem integrada visa



criar um ambiente organizacional íntegro e alinhado aos princípios da administração pública.

A implementação do programa enfrenta desafios específicos, em parte devido à natureza complexa do IFAL, que é composto por múltiplos campi e unidades administrativas distribuídas pelo estado de Alagoas. Essa diversidade estrutural demanda estratégias diferenciadas para promover a adesão aos princípios de integridade entre gestores, servidores e estudantes. Além disso, a resistência a mudanças e a falta de conhecimento sobre as práticas de compliance exigem esforços significativos para conscientizar a comunidade acadêmica sobre a importância da ética no serviço público.

Outro desafio relevante é a necessidade de adaptação constante às normativas federais e às expectativas sociais. A aprovação do Decreto nº 10.756/2021, que institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal, impôs novas demandas para as instituições públicas, incluindo a revisão dos processos internos e a atualização dos mecanismos de controle. Para se alinhar a essas exigências, o IFAL precisou intensificar a capacitação dos servidores e reforçar a integração das instâncias de governança e controle.

Para enfrentar esses desafios, o IFAL tem adotado uma série de estratégias que incluem o fortalecimento das comissões de integridade e a execução de políticas de comunicação interna que visam aumentar o entendimento dos servidores sobre o programa. A realização de treinamentos, palestras e a criação de materiais educativos sobre ética e integridade são algumas das ações que visam à disseminação dos valores do Plano de Integridade. Essas iniciativas buscam não apenas informar, mas também engajar ativamente os servidores na construção de uma cultura ética.

A atualização e o monitoramento contínuos do Plano de Integridade são essenciais para o sucesso do programa. A revisão periódica das práticas de gestão de riscos e dos mecanismos de controle visa assegurar que as medidas adotadas sejam eficazes e adequadas às particularidades da instituição. Nesse sentido, a experiência do IFAL destaca a importância de se utilizar indicadores e ferramentas de avaliação para monitorar o progresso das ações e corrigir possíveis desvios de rota.

A implementação de um Programa de Integridade vai além da aplicação de normas; envolve um processo de transformação cultural. A mudança de atitudes e comportamentos no serviço público demanda tempo e um compromisso coletivo por



parte de todos os envolvidos, desde a alta administração até os servidores em suas funções cotidianas. O sucesso do programa está intrinsecamente ligado ao apoio da liderança e ao compromisso com a ética e o interesse público.

Portanto, o objetivo deste artigo é analisar os desafios e as estratégias implementadas pelo IFAL na construção de um ambiente íntegro e ético por meio do Programa de Integridade. A revisão proposta busca contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de governança em instituições públicas de ensino, oferecendo reflexões e recomendações para a melhoria contínua dos processos e políticas de integridade.

Este estudo tem o propósito de explorar os desafios enfrentados pelo Instituto Federal de Alagoas na implementação de seu Programa de Integridade, e as estratégias adotadas para superá-los de acordo com os documentos vigentes. Assim, buscou-se responder o seguinte problema: Quais os principais desafios enfrentados pelo IFAL na implementação de seu Programa de Integridade e como as ações empreendidas podem contribuir para promover uma cultura de ética e transparência na instituição?"

## 2 GOVERNANÇA E PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NA EPT

A governança nas Instituições de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é fundamental para garantir a eficiência, a transparência e a integridade nas práticas administrativas e pedagógicas. Segundo Tavares (2019), a implementação de programas de integridade nestas instituições é um desafio que se relaciona com a necessidade de adaptar as diretrizes de governança às especificidades do ensino profissional e tecnológico. A autora argumenta que o modelo de governança deve ser flexível e suficiente para permitir ajustes que atendam às necessidades locais, ao mesmo tempo que se alinha às diretrizes nacionais. Segundo Tavares (2019, p. 52), "a governança na educação profissional deve conjugar autonomia e responsabilidade, garantindo a adaptação local sem perder a coerência institucional".

Além disso, a promoção de uma cultura de integridade dentro da EPT é essencial para a construção de um ambiente educacional que valorize a ética. Santos (2020) destaca que a conscientização dos servidores e estudantes sobre a importância da integridade não deve ser uma ação pontual, mas sim um processo contínuo que envolva capacitações regulares e o engajamento ativo de toda a comunidade escolar. A autora propõe que a formação de comissões de ética e



integridade nas instituições pode ser uma estratégia eficaz para promover a governança e o diálogo sobre práticas éticas.

Outro aspecto relevante é a necessidade de se estabelecer indicadores de desempenho que possibilitem a avaliação da eficácia dos programas de integridade. Conforme apontado por Lima (2021), a medição de resultados é vital para identificar avanços e áreas que demandam melhorias. A implementação de métricas claras e objetivas pode auxiliar na monitorização das ações, possibilitando ajustes e reforços nas estratégias de integridade, além de garantir maior transparência nas ações institucionais.

## **2.1 Compliance e Gestão de Riscos no Setor Público**

O compliance e a gestão de riscos têm ganhado destaque nas discussões sobre a administração pública, especialmente em relação à prevenção de fraudes e corrupção. Pinto e Oliveira (2021) afirmam que a eficácia das políticas de compliance no setor público depende da implementação de sistemas robustos de gestão de riscos, que permitam identificar e mitigar ameaças à integridade institucional. A gestão de riscos, quando realizada de maneira sistemática, pode auxiliar as instituições a antecipar problemas e a desenvolver soluções proativas, aumentando assim a confiança da sociedade nas ações do setor público.

Cunha (2022) complementa essa análise ao discutir a importância de estratégias proativas de compliance, que visem não apenas o cumprimento legal, mas a promoção de uma cultura de integridade. Como observa Cunha (2022, p. 140), “o verdadeiro desafio do compliance público não é apenas cumprir a lei, mas incorporar a ética como eixo estruturante da gestão”. O autor ressalta que a adoção de práticas de compliance deve envolver todos os níveis da organização, com a alta administração desempenhando um papel importante na liderança e promoção de um ambiente que valorize a ética. Para que o compliance seja efetivo, é necessário que todos os servidores compreendam suas responsabilidades e a importância de agir de acordo com os princípios éticos estabelecidos.

Em razão disso, a integração entre as áreas de compliance e de gestão de riscos é vital para o sucesso dos programas de integridade. Segundo Souza (2023), as sinergias criadas entre essas áreas podem resultar em processos mais eficientes e em uma abordagem holística para a governança. A colaboração entre equipes



permite a troca de informações e a construção de um entendimento comum sobre os riscos enfrentados, o que facilita a identificação de medidas corretivas e preventivas adequadas.

## **2.2 Ética e Cultura Organizacional do Serviço Público**

A ética e a cultura organizacional são pilares fundamentais para a eficácia dos programas de integridade no serviço público. Machado e Silva (2019) enfatizam que uma cultura organizacional que valoriza a ética pode influenciar positivamente o comportamento dos servidores e a adesão às políticas de integridade. Nesse contexto, a promoção de uma cultura de integridade deve ser vista como uma prioridade, com ações que promovam o respeito e a responsabilidade como valores centrais da instituição.

Barbosa e Almeida (2020) argumentam que ações educativas e de sensibilização são essenciais para disseminar valores éticos e fomentar um ambiente de integridade nas instituições públicas. De acordo com Barbosa e Almeida (2020, p. 64), “a cultura ética institucional nasce de práticas diárias que transformam valores abstratos em comportamentos concretos”. Essas ações podem incluir treinamentos, campanhas de conscientização e a criação de espaços de diálogo sobre ética e integridade. Além disso, a formação de líderes éticos dentro da organização pode contribuir para a consolidação de uma cultura que valorize a transparência e a responsabilidade.

Conforme aponta Costa (2022), o envolvimento de todos os servidores nas discussões sobre ética e integridade é indispensável para criar um senso de pertencimento e responsabilidade coletiva. Dessa forma, a construção de uma cultura organizacional sólida não apenas fortalece os programas de integridade, mas também contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## **2.3 Desafios na Implementação de Políticas de Integridade**

A implementação de políticas de integridade enfrenta diversos desafios, que variam de barreiras culturais a questões estruturais. Sousa (2021) observa que a resistência à mudança e a falta de conscientização sobre a importância da integridade podem comprometer o sucesso desses programas. Para superar esses desafios, é fundamental que as instituições realizem diagnósticos constantes das suas práticas e



promovam um ambiente favorável à discussão e à implementação de políticas de integridade.

Reis (2022) acrescenta que a superação desses obstáculos requer estratégias adaptativas que considerem as particularidades de cada instituição, além do engajamento ativo da liderança. A comunicação clara e transparente sobre as metas e objetivos das políticas de integridade é essencial para mobilizar os servidores e promover a adesão às ações propostas. A criação de um canal de feedback também pode facilitar o diálogo entre a administração e os servidores, permitindo ajustes nas estratégias conforme necessário. Reis (2022, p. 108) enfatiza que “a liderança ética é o motor que move a cultura de integridade, e sem ela qualquer política tende à estagnação”.

Além disso, a falta de recursos e a escassez de treinamento adequado para os servidores podem representar barreiras significativas para a implementação eficaz das políticas de integridade. De acordo com Andrade (2023), é necessário que as instituições priorizem a capacitação de seus servidores, proporcionando treinamentos regulares que abordem não apenas os aspectos legais das políticas de integridade, mas também a importância da ética e da transparência nas relações institucionais.

## **2.4 Plano de Integridade do Instituto Federal de Alagoas**

O Plano de Integridade do Instituto Federal de Alagoas, desenvolvido em edições periódicas, é um reflexo do compromisso da instituição em promover práticas éticas e transparentes. Conforme descrito nos documentos oficiais do IFAL (2020, 2023), o plano abrange eixos temáticos que visam a integração de ações de governança, gestão de riscos e promoção da ética, adaptadas ao contexto da EPT. A análise das edições anteriores permite identificar avanços e áreas que ainda necessitam de atenção para a consolidação de uma cultura de integridade.

A elaboração do Plano de Integridade é um processo que requer a participação ativa de diversas partes interessadas dentro da instituição. Segundo Martins (2021), o envolvimento de servidores, alunos e representantes da comunidade é fundamental para garantir que o plano atenda às necessidades e expectativas de todos os públicos. Essa abordagem colaborativa não apenas fortalece o compromisso com a integridade, mas também cria um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Conforme Martins (2021, p. 149), “a efetividade de um plano de integridade depende



do sentimento de pertencimento e da corresponsabilidade de todos os atores institucionais".

Além disso, o monitoramento e a avaliação contínuos do Plano de Integridade são cruciais para seu sucesso a longo prazo. Lima (2022) sugere que a utilização de indicadores de desempenho pode ajudar a identificar as áreas de maior risco e avaliar a eficácia das ações implementadas. A retroalimentação constante das informações obtidas por meio de avaliações permite ajustes e melhorias nas práticas de integridade, contribuindo para um ambiente institucional mais seguro e ético.

## **2.5 Portaria Normativa nº 37/2023 e o Plano de Gestão da Integridade do Ifal**

A Portaria Normativa nº 37/2023 representa um marco significativo na regulamentação do Plano de Gestão da Integridade do IFAL para o período de 2023/2024. De acordo com a normatização do Ministério da Educação (2023), a portaria estabelece diretrizes claras para a implementação e o monitoramento das ações de integridade, reforçando a importância da transparência e da responsabilização no âmbito da administração pública. O Decreto nº 10.756/2021 também serve como um fundamento legal, orientando as ações do IFAL em conformidade com as diretrizes do Sistema de Integridade Pública.

A implementação das diretrizes contidas na Portaria Normativa exige um comprometimento institucional com a ética e a integridade. Segundo Ferreira (2023), as instituições devem garantir que todos os servidores estejam cientes das novas regulamentações e da importância de sua adesão. A criação de canais de comunicação eficazes e de programas de capacitação é essencial para assegurar que a implementação do plano seja compreendida e aceita por todos os envolvidos.

Dessa forma, a adequação contínua às normativas e o envolvimento dos servidores nas ações de integridade são fundamentais para o sucesso do Plano de Gestão da Integridade. Conforme afirmam Rodrigues e Almeida (2023), a promoção de um ambiente que favoreça a participação ativa dos servidores nas discussões sobre ética e integridade pode resultar em um comprometimento maior com os valores institucionais. Essa cultura participativa não apenas fortalece a implementação do plano, mas também contribui para a construção de um IFAL mais transparente e responsável.



### **3 METODOLOGIA**

Este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental que revisa a implementação do Programa de Integridade do Instituto Federal de Alagoas (IFAL). Para tal, foram analisados documentos institucionais, como o Plano de Integridade das edições 2020 e 2023-2024, e normativas relevantes, como o Decreto nº 9.203/2017 e a Portaria Normativa nº 37/2023.

Além disso, a literatura acadêmica sobre governança, ética e compliance no setor público foi considerada para identificar os desafios e estratégias na promoção da integridade nas instituições de ensino. A análise documental permitiu observar as práticas adotadas pelo IFAL, bem como os desafios enfrentados, fornecendo uma compreensão detalhada do contexto e das medidas implementadas.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os desafios identificados no IFAL são reflexo de uma realidade comum em instituições públicas, onde a promoção de mudanças culturais enfrenta resistência e a adaptação às diretrizes de integridade pode ser lenta. Conforme Souza (2023) destaca, a resistência à mudança é um dos maiores obstáculos para a implementação de programas de integridade, especialmente quando os servidores não percebem os benefícios diretos dessas ações para suas rotinas de trabalho. No caso do IFAL, a resistência observada pode estar relacionada a uma cultura organizacional que historicamente valoriza práticas administrativas mais tradicionais, dificultando a absorção de novas diretrizes.

A descentralização administrativa do IFAL, com múltiplos campi e unidades distribuídas, adiciona uma camada de complexidade à implementação do Programa de Integridade. Segundo Santos (2020), a diversidade estrutural em instituições de ensino exige estratégias adaptativas que considerem as especificidades locais, de forma a garantir a uniformidade das ações sem comprometer a flexibilidade necessária para atender às demandas específicas de cada unidade. Nesse sentido, a integração de comissões de integridade em diferentes campi pode ser uma abordagem eficaz para promover a adesão aos princípios de ética e governança.

Além do mais, a capacitação e a comunicação são elementos essenciais para engajar os servidores no processo de mudança. Reis (2022) argumenta que ações educativas contínuas e a disponibilização de canais de diálogo aberto são



fundamentais para sensibilizar os servidores sobre a importância da integridade. O IFAL tem buscado superar essa barreira por meio de workshops, palestras e materiais educativos, mas é necessário expandir essas iniciativas para alcançar todos os níveis da instituição e garantir que as informações sobre o Programa de Integridade sejam compreendidas e internalizadas de forma ampla. A utilização de indicadores de desempenho e mecanismos de avaliação contínua das ações também se faz indispensável para o monitoramento e o ajuste das estratégias adotadas.

A promoção de uma cultura organizacional que valorize a ética demanda não apenas ações pontuais, mas também um compromisso de longo prazo com a transformação dos valores e comportamentos institucionais. A liderança da instituição deve desempenhar um papel central, servindo como modelo de conduta e facilitando a disseminação de práticas de integridade em todos os níveis hierárquicos. Segundo Cunha (2022), o papel da alta administração é crucial para garantir que as diretrizes de compliance sejam incorporadas à rotina institucional, influenciando positivamente o comportamento dos servidores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do Programa de Integridade no Instituto Federal de Alagoas (IFAL) apresentou avanços notáveis, especialmente na disseminação de uma cultura de ética e transparência, mas ainda enfrenta desafios significativos que necessitam de atenção contínua. A resistência à mudança, as barreiras culturais e a descentralização administrativa permanecem como obstáculos que limitam a plena efetivação do programa. No entanto, a análise mostra que a instituição está consciente dessas dificuldades e tem adotado medidas para mitigá-las, como a realização de treinamentos e a formação de comissões de integridade.

Para garantir o sucesso do Programa de Integridade, é imprescindível que a instituição continue investindo na capacitação de seus servidores e no fortalecimento de uma comunicação clara e transparente. O envolvimento ativo da alta administração e a utilização de indicadores de desempenho para avaliar a eficácia das ações implementadas são estratégias que podem contribuir significativamente para a consolidação de uma cultura de integridade. Além disso, a criação de espaços de diálogo e a promoção de ações educativas são essenciais para engajar a comunidade acadêmica e superar a resistência inicial à mudança.



A experiência do IFAL evidencia a importância de um compromisso institucional contínuo com a ética e a governança, destacando que a transformação cultural não ocorre de forma imediata, mas por meio de esforços persistentes e articulados. O Programa de Integridade deve ser visto como uma jornada em constante evolução, que exige ajustes periódicos para se adaptar às novas normativas e às expectativas sociais. Conforme apontado por Tavares (2019), o sucesso na implementação de políticas de governança e compliance no setor público depende da capacidade das instituições de aprender com seus desafios e aperfeiçoar suas práticas.

Assim, este estudo oferece reflexões e recomendações que podem servir de base para outras instituições públicas de ensino interessadas em desenvolver ou aprimorar seus programas de integridade. A construção de uma sociedade mais justa e transparente passa pelo fortalecimento das práticas de governança nas instituições educacionais, que devem liderar pelo exemplo e contribuir para a formação de cidadãos comprometidos com a ética e o bem comum. Para o IFAL, a continuidade e o aprofundamento das ações iniciadas são passos essenciais para consolidar a cultura de integridade e atingir os objetivos do programa.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. M. A formação ética no serviço público: desafios para a efetividade dos programas de integridade. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, v. 9, n. 1, p. 44-61, 2023.
- BARBOSA, P. F.; ALMEIDA, R. D. A importância da cultura organizacional para a implementação de políticas de integridade no setor público. **Revista de Administração e Inovação**, v. 17, n. 3, p. 57-72, 2020.
- BRASIL. Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2021.
- COSTA, E. F. Cultura ética e engajamento institucional: caminhos para fortalecer a integridade nas organizações públicas. **Revista de Administração e Políticas Públicas**, v. 6, n. 2, p. 75-90, 2022.
- CUNHA, I. S. Compliance e riscos na administração pública: um estudo sobre a eficácia das medidas preventivas. **Cadernos de Ética e Filosofia Política**, v. 18, n. 2, p. 135-150, 2022.
- FERREIRA, L. R. Implementação de programas de integridade no ensino público: avanços e desafios recentes. **Revista de Ética e Gestão Educacional**, v. 5, n. 1, p. 91-108, 2023.



INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano de Integridade do IFAL: edição 2020.** Maceió: IFAL, 2020. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/acesso-a-informacao/programa-de-integridade>. Acesso em: 16 out. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano de Integridade do IFAL: edição atual – estruturas e ações.** Maceió: IFAL, 2023.

LIMA, S. R. Indicadores de desempenho na gestão da integridade: avaliação e monitoramento em instituições públicas. **Revista de Governança e Compliance**, v. 4, n. 1, p. 33–50, 2021.

LIMA, V. H. Avaliação de planos de integridade em instituições federais: um estudo documental. **Revista de Políticas de Governança Pública**, v. 7, n. 2, p. 112-128, 2022.

MACHADO, J. C.; SILVA, E. M. Ética e cultura organizacional: implicações para a gestão pública. **Revista Brasileira de Política Administrativa**, v. 12, n. 4, p. 299-312, 2019.

MARTINS, T. C. Participação e engajamento em planos institucionais de integridade: perspectivas colaborativas. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 56, n. 3, p. 145-162, 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). **Portaria Normativa nº 37/2023.** Aprova o Plano de Gestão da Integridade do IFAL. Brasília, DF, 2023. Disponível em [https://www2.ifal.edu.br/acesso-a-informacao/programa-de-integridade/arquivos/PORTRARIA\\_NORMATIVA\\_N\\_37\\_2023Planointegridade2023.pdf](https://www2.ifal.edu.br/acesso-a-informacao/programa-de-integridade/arquivos/PORTRARIA_NORMATIVA_N_37_2023Planointegridade2023.pdf). Acesso em 16 out. 2024.

REIS, T. R. Obstáculos à implementação de programas de integridade no setor público: uma análise crítica. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 6, n. 1, p. 101-115, 2022.

RODRIGUES, P. A.; ALMEIDA, F. S. Engajamento dos servidores e cultura de integridade: perspectivas contemporâneas. **Revista de Gestão e Controle Público**, v. 10, n. 2, p. 119-134, 2023.

SANTOS, A. M. A implementação de programas de integridade nas instituições federais de ensino: o caso da educação profissional. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 5, p. 1221-1245, 2020.

SOUSA, L. A. Desafios na implementação de programas de integridade nas instituições públicas: um estudo de caso. **Revista de Políticas Públicas**, v. 23, n. 2, p. 185-200, 2021.

SOUZA, L. P. Governança e cultura ética: um estudo sobre a adesão de servidores aos programas de integridade. **Cadernos de Administração Pública**, v. 11, n. 3, p. 102-118, 2023.

TAVARES, M. F. R. Governança nas instituições de educação profissional e tecnológica: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, n. 3, p. 45-60, 2019.



*Recebido em: 16/10/2024  
Aceito em: 10/11/2025*

