

**PROGRAMA DE INTEGRIDADE NA GESTÃO PÚBLICA: Percepção dos Auditores Municipais no Estado de Mato Grosso**

***INTEGRITY PROGRAM IN PUBLIC MANAGEMENT: Perception of Municipal Auditors in the State of Mato Grosso***

**Hellen Graciosa Franz Bevilacqua de Sá<sup>1</sup>  
Olavo Venturim Caldas<sup>2</sup>**

**Resumo**

O objetivo desta pesquisa foi apontar as percepções sobre o impacto do “Programa de Integridade do Estado de Mato Grosso” na redução das violações de Integridade por Agentes Públicos. Um modelo estrutural foi construído a partir de construtos encontrados na literatura e adaptados para mensurar esta percepção. Os dados foram obtidos através de aplicação de questionário enviado aos e-mails institucionais e aos grupos dos Auditores Municipais do estado de Mato Grosso através de aplicativo de mensagens instantâneas, alcançando 155 respondentes validados. Os resultados foram estimados através de técnica de modelagem de equações estruturais (SEM), por mínimos quadrados parciais (PLS). Os resultados da pesquisa não evidenciaram que o comprometimento da alta direção, da gestão de riscos, da estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos, da comunicação e treinamento e das estratégias de monitoramento contínuo influenciam diretamente a percepção dos Auditores em relação a redução das violações de Integridade na Gestão Municipal.

**Palavras-chave:** Gestão Pública Municipal; Programa de Integridade Pública; Compliance; Auditores Municipais.

**Abstract**

The objective of this research was to point out the perceptions about the impact of the “Integrity Program of the State of Mato Grosso” in the reduction of Integrity violations by Public Agents. A structural model was built from constructs found in the literature and adapted to measure this perception. Data were obtained through the application of a questionnaire sent to institutional e-mails and groups of Municipal Auditors in the state of Mato Grosso through an instant messaging application, reaching 155 validated respondents. The results were estimated using the Structural Equation Modeling (SEM) technique, by partial least squares (PLS). The results were estimated using the Structural Equation Modeling (SEM) technique, by partial least squares (PLS). The survey results did not show that the commitment of top management, risk management, structuring and implementation of internal policies and procedures, communication and training and continuous monitoring strategies directly influence the perception of Auditors in relation to the reduction of violations of Integrity in Municipal Management.

**Keywords:** Municipal Public Management; Public Integrity Program; Compliance; Municipal Auditors.

**1. INTRODUÇÃO**

A Integridade Pública é definida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico “como o alinhamento consistente e a adesão a normas, valores,

---

<sup>1</sup> Mestre em Contabilidade e Administração, Fucape Business School, Av. Fernando Ferrari, 1358. Boa Vista, Vitória/ES. CEP: 29.075-505.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Contábeis-UnB, Professor da Fucape Business School, Av. Fernando Ferrari, 1358. Boa Vista, Vitória/ES. CEP: 29.075-505.

princípios éticos compartilhados para defender e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público” OECD (2021).

De acordo com uma perspectiva organizacional, a Integridade diz respeito à uma forma de comportamento humano pautada na legislação, parâmetros morais, e valores que são aceitos pela sociedade e organizações, ou seja, não se resume apenas em uma pessoa ser corrupta ou praticar desonestidade (Abd Aziz et al., 2015; Barreto & Vieira, 2021; Cruz et al. 2021; Zahari et al. 2022).

A Gestão desempenha um papel determinante na Integridade de uma organização, em que é preciso se ter um alinhamento entre o comportamento, valores e crenças das pessoas com a instituição, dessa maneira, tem um impacto direto no comportamento organizacional, decisões ou julgamentos morais (Alam et al., 2019; Barbosa & Mota, 2022; Cruz et al., 2021; Schommer et al., 2015; Slomski et al., 2010)

Além disso, a busca por Integridade no setor público requer um financiamento de um projeto que promova a moral e a ética, além do equilíbrio saudável entre os valores da demanda externa e as necessidades percebidas, o que resulta em uma cultura que valoriza as responsabilidades externas de desempenho, especialmente, àquelas que são responsáveis perante o público, sem falar da promoção de um efeito favorável na prestação de contas (Abd Aziz et al., 2015; Centonze et al., 2014; Cruz & Afonso, 2018).

Mecanismos para a promoção da Integridade são o compromisso com a promoção ética e do Compliance “estar em conformidade com a lei”, assegurados com códigos e treinamento para disseminar a cultura da Integridade. Os programas de Integridade trazem um arsenal de procedimentos que tem como objetivo prevenir a ocorrência de fraudes e corrupções nas organizações, com políticas de auditoria interna, prevenindo e combatendo atos ilegais (Vieira & Barreto, 2019).

Como intuito de colaborar com o acréscimo da teoria sobre um setor público eficaz, competente e com estratégias para resguardar a sua Integridade, Kolthoff (2007) reforça que a ética pública é composta por valores e códigos, de modelos ou princípios morais, individuais ou organizacionais, que desenvolvem a base da Integridade e que as violações desses preceitos são consideradas violações de Integridade, em sua pesquisa classificou a violação da Integridade em dez categorias, em resumo: 1. corrupção; 2. fraude e roubo; 3. conflito de interesse (promessas e presentes); 4. conflito de interesses fora da organização (outros trabalhos); 5. desrespeito contra cidadãos; 6. meios impróprios por boas causas; 7. abuso e manipulação de informações confidenciais; 8. discriminação e assédio; 9. desperdício e abuso de recursos organizacionais; e 10. má conduta no lazer.

Keeler (2008), enfatiza que a comparação de Kolthoff de comportamentos e a frequência da ocorrência dessas violações de Integridade fornecem aos gestores direção sobre campos que carecem de acréscimo de políticas, e a reconhecerem problemas de Integridade pontuais a serem guiados para aperfeiçoamento.

No Brasil foram criados regulamentos para a adoção de medidas para garantir Integridade Pública, como o Decreto Federal 10.756 (2021), que estabeleceu um código de Integridade para o Poder Executivo Federal, construindo uma base legal para a consolidação das políticas de Integridade em todos os órgãos da Administração Pública federal, conciliado com o Decreto Federal 9.203 (2017), dispendo sobre uma política de governo da administração pública federal, determinando a estruturação de eixos para a criação dos Programas de Integridade aos órgãos da administração.

O estado de Mato Grosso a Lei 10.691 (2018), consolidada até a Lei 11.187 (2020), estabeleceu o Programa de Integridade Pública direcionado aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, devendo ser promovido e analisado pela Controladoria Geral do Estado, definindo um plano de Integridade consistente em conjuntos de estruturas e procedimentos internos objetivando a prevenção, detecção e remediação de irregularidades.

Hoekstra (2022) ressalta que para as cidades é ainda mais importante dar atenção à Integridade, visto que os governos locais são responsáveis pelos gastos públicos em áreas de prestação de serviços que são muito conhecidas por serem suscetíveis à violações de Integridade, estas ainda são aumentadas pela descentralização de gestões e responsabilidades que são do nível nacional para o local, e este tem o contato direto com os cidadãos.

A carência de práticas de gestão de Programas de Integridade na Gestão Municipal deixa claro a sensibilidade da competência gerencial que afeta a efetividade das medidas Anticorrupção (Barreto & Vieira, 2021). Posto isto, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: na percepção dos Auditores Municipais, a existência de elementos do Programa de Integridade reduz a ocorrência das violações de Integridade? O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos auditores municipais sobre os mecanismos de prevenção/monitoramento implementados para redução de violações de integridade nos municípios do estado de Mato Grosso. O modelo proposto foi de que a adoção dos eixos fundamentais determinados pela legislação do Programa de Integridade poderia reduzir a ocorrência de violações de Integridade na percepção dos Auditores Públicos Municipais mato-grossenses.

Diante deste contexto, esta pesquisa analisou o impacto da presença nos municípios, dos eixos fundamentais do programa de Integridade da lei de Mato Grosso, com os construtos propostos: 1) comprometimento e apoio da alta direção (Singh et al., 2021); 2) análise e gestão de riscos (Mancuso, 2012); 3) estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos (Alam et al., 2019); 4) comunicação e treinamento (Babatunde, 2021); 5) monitoramento contínuo (Alam et al., 2019), sobre o construto de violações de Integridade (Kolthoff, 2007) através da percepção dos Auditores Municipais mato-grossenses.

A pesquisa foi direcionada aos servidores municipais lotados na categoria de Auditores no estado de Mato Grosso, que encerrou o exercício de 2022 com 270 servidores ativos, nos poderes Executivo e Legislativo, conforme indicado no Portal da Transparência do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT, 2022). Essa categoria foi escolhida por ser parte importante da gestão corporativa, como argumenta Khalid (2016), os Auditores fazem o monitoramento, controle e a fiscalização das organizações, trabalham em conjunto com os gestores e quando as organizações contam com bom controle interno, eles contribuem para no enfrentamento e prevenção de práticas de inconformidades ou fraudes.

Os resultados da pesquisa revelaram que, com os dados obtidos, não há evidência estatisticamente significativa para afirmar que o comprometimento e apoio da alta direção; a análise e gestão de riscos; a estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos; a comunicação e treinamento ou estratégias de monitoramento contínuo afetam diretamente a percepção dos Auditores em relação a violações de Integridade na Gestão Municipal, e ainda que 91 dos 155 respondentes não tinham conhecimento sobre a legislação estadual do Programa de Integridade.

Diante do exposto, a pesquisa demonstra que necessitam ser aperfeiçoadas as ferramentas dos Programas de Integridade, que, ainda que existam fatores que evidenciam a presença de elementos dos eixos fundamentais do Programa de Integridade nos municípios as violações de integridade continuam ocorrendo, e que com esses resultados pode-se justificar a necessidade de implantação de capacitações para Agentes Políticos, bem como para os Auditores e todos os servidores públicos municipais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Programas de Integridade e o Compliance na Gestão Pública**

Caldeira (2021) apresentou perspectivas relevantes para o entendimento dos temas de Integridade, Compliance e Anticorrupção, por haver compreendimentos diferentes sobre a Integridade e o Compliance, existem os que os consideram sinônimos e os que consideram que

o Compliance é mais amplo, e não se trata apenas de garantir a conformidade, o autor explica que a Integridade, estabelece uma relação concentrada em fragmentos de moral e ética; que o Compliance e Anticorrupção traz um conjunto de regras adotadas por uma organização, com o objetivo de garantir o cumprimento legal das normas, códigos e políticas constituídos pela organização, com a finalidade de elevar os cuidados e as responsabilidades.

A governança na administração pública se converteu em um obstáculo global devido as falhas, a corrupção, a ineficiência, a gestão interna inadequada, fraudes e má administração financeira (Abd Aziz et al., 2015; Alam et al., 2019; Joseph et al., 2019; Hoai et al., 2022). Consequentemente, os setores públicos ao redor do planeta enfrentam a responsabilidade de atuar de novas formas para aprimorar a performance e probidade da Gestão Pública na prestação de serviços e justificar as fontes e os usos do dinheiro público (Abd Aziz et al., 2015; Alam et al., 2019; Joseph et al., 2019).

Além disso, a fiscalização e eficácia das operações governamentais é vista como um direito público e dessa maneira, compreender como aumentar a responsabilidade no setor público é crucial para garantir uma boa governança (Abd Aziz et al., 2015; Alam et al., 2019; Joseph et al., 2019; Pamungkas et al., 2019; Hoai et al., 2022).

Sem fazer distinção entre Compliance e Programas de Integridade, para garantir a Integridade na Gestão Pública no Brasil, foram instituídos regulamentos, como o Decreto Federal 10.756 (2021), que estabeleceu um código de Integridade para o Poder Executivo, combinado com o artigo 19 do Decreto Federal 9.203 (2017), determinou a estruturação de eixos para a instituição dos Programas de Integridade aos órgãos da administração.

No estado de Mato Grosso a Lei Estadual 10.691 (2018), consolidada até a Lei 11.187 (2020), estabeleceu o Programa de Integridade Pública direcionado aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, definindo um plano de Integridade consistente em conjuntos de mecanismos e procedimentos internos com o objetivo de prevenir, detectar e remediar irregularidades, partindo dos mesmos eixos do decreto federal, conforme o seu art. 2º:

I - comprometimento e apoio da alta direção do órgão ou entidade com a definição e fortalecimento de instância interna de Integridade;

II - análise e gestão de riscos;

III - estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos voltados para a Integridade;

IV - comunicação e treinamento de todos os servidores e da alta administração do órgão ou entidade; e

V - definição de estratégias de monitoramento contínuo e medidas de remediação, elaborando indicadores e divulgando resultados do Plano (Lei Estadual 10.691, 2018).

Diante dos eixos fundamentais da legislação mato-grossense desenvolveu-se a pesquisa em relação a ocorrência de violações de Integridade percebidas pelos Auditores Municipais e a existência desses eixos fundamentais propostos por esta lei que estabelece o Programa de Integridade.

### **2.1.1 Violações de Integridade**

A Integridade depende da predisposição pessoal de agir, influenciada por seus pensamentos e conceitos, de modo que que a pessoa cumpra integralmente as regras tanto pela ética quanto pelo Estado, até sem deixar-se influenciar, quando for o caso, por outros que queiram praticar o desvio de conduta (Brei, 1996; Plischoff-Varas & Lagos-Machuca, 2021).

Zahari et al., (2022) destacam que as pesquisas sobre as violações de Integridade são consideradas limitadas ou ainda proibidas na maioria dos países, para que seus governos não sejam associados a fraudes e corrupções, os autores reforçam ainda que as violações de Integridade acontecem em todos os lugares, sendo sujeitos somente do nível de violações. Os autores, em pesquisa no setor público da Malásia identificaram que a consciência individual de

executar bem tarefas e obrigações, agrega o ambiente de Integridade, cujas normas, códigos de conduta e ética profissional individuais podem influenciar a implementação da Integridade.

Kolthoff (2007) realizou estudo sobre o comportamento ético de uma força policial holandesa. A pesquisa teve como objetivo mensurar a percepção desses servidores públicos quanto as regras e as normas de Integridade na organização; verificando a constância de cada tipo de violação de Integridade: 1. corrupção, incluindo suborno, propina, nepotismo, clientelismo e patronagem; 2. fraude e roubo de recursos, incluindo a manipulação de informações para encobrir fraudes; 3. conflito de interesse (privado e público) por meio de promessas, presentes ou ofertas); 4. conflito de interesses devido a empregos e atividades fora da organização (por exemplo, trabalho clandestino); 5. uso indevido de violência contra cidadãos e suspeitos; 6. métodos impróprios (investigativos) de policiamento (incluindo meios impróprios por causas nobres); 7. abuso e manipulação de informações (uso não autorizado e indevido de arquivos policiais; vazamento de informações confidenciais); 8. discriminação e assédio (sexual), tratamento indecente de colegas ou cidadãos; 9. desperdício e abuso de recursos organizacionais, incluindo tempo; e 10. má conduta no lazer (como violência doméstica, dirigir embriagado, usar de drogas).

### **2.1.2 Comprometimento e Apoio da Alta Direção**

É necessário estimular a conscientização de todos que fazem parte da organização para os aspectos comportamentais e legais que regem as suas atividades, quando o agente público se beneficia diretamente do poder que possui para obter uma vantagem imprópria para si ou para outros poderá estar incorrendo na prática da denominada “corrupção”, ato ou efeito de se corromper, o qual, na esfera das relações humanas, refere-se a oferecer algo a alguém para obter vantagem em uma negociação em que um se favorece e se prejudica e outro se prejudica (Gomes, 2014; Plischoff-Varas & Lagos-Machuca, 2021).

A pesquisa com a análise dos dados de 404 empresas dos autores Singh et al. (2021), para o Journal of Business Research dos EUA, indicam importante relação do conhecimento da alta administração, do compartilhamento do conhecimento e da atuação organizacional, onde os superiores que são instruídos para disseminar o conhecimento, possuem a disposição de apoiar práticas e ações de compartilhamento de conhecimento, o que facilita a valorização do conhecimento e avanço da organização.

Esse contexto suscitou a 1ª Hipótese:

H1: A existência de comprometimento e apoio da alta direção do órgão quanto às políticas de Integridade aumenta a percepção dos Auditores quanto a redução das violações de Integridade na Gestão Pública dos municípios mato-grossenses.

### **2.1.3 Análise e Gestão de Riscos**

Para uma gestão eficaz do Setor Público são necessários mecanismos de controle que forneçam informações para a adoção de decisões e de práticas e técnicas eficientes de gestão de riscos para que o governo cumpra suas obrigações e responsabilidades em relação ao bem-estar da população (Ávila, 2014; Heinz et al., 2019; Ferreira & Oliveira, 2021).

Para gerenciar os riscos de forma eficaz, deve haver a promoção de práticas que garantam aos servidores públicos dados a respeito dos recursos e necessidades da população que os auxiliem da melhor forma na escolha de políticas públicas, programas e serviços em cada um dos estados brasileiros (Ávila, 2014; Heinz et al. 2019; Ferreira & Oliveira, 2021).

Todas as organizações precisam adotar o gerenciamento de riscos, defende Mancuso (2012), seja qual o tamanho dela, sem uma administração com processos e pessoas preparadas para gerenciar os riscos, essas estão expostas a perdas imensuráveis se ocorrer uma crise, a autora destaca ainda que o processo de conhecimento dos riscos financeiros, jurídicos e de reputação, auxilia nas medidas prevenção aos riscos, e que todos os setores e pessoas da

organização precisam participar desse gerenciamento, que a cultura e o entendimento dos riscos em todos os níveis da organização ajudará a organização a operar de acordo com seus valores, reduzindo os riscos financeiros, legais e contra a ética, devendo essa política de gerenciamento ser documentada e disponibilizada para todos.

Esse contexto suscitou a 2ª Hipótese:

H2: A existência de gestão de riscos aumenta a percepção dos Auditores quanto a redução de violações de Integridade na Gestão Pública nos municípios mato-grossenses.

#### **2.1.4 Estruturação e Implementação de Políticas e Procedimentos Internos**

A concordância com as políticas e normas beneficia a organização na prevenção de negócios arriscados, dos mesmo que a ajudará a trabalhar com a detecção de irregularidades e erros em suas operações, as organizações também apontam a importância das ferramentas do Compliance têm sido úteis para proteger a Integridade da organização, o cumprimento de normas permitem maior transparência, oferecem prestação de contas, e proporcionam responsabilidade e justiça para todas as partes interessadas, em contrapartida, o não cumprimento dessas normas pode lesar a organização de várias maneiras (Atan et al. 2017).

A implementação de políticas e procedimentos internos não pode ser apenas um processo cumprido em um dado momento, é um sistema consecutivamente operacional e conectado em todos os níveis da organização, essas organizações encaram riscos continuamente, e uma boa política de procedimentos internos favorecerá a organização na prevenção e detecção desses riscos (Alam et al., 2019).

Esse contexto suscitou a 3ª Hipótese:

H3: A existência de estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos aumenta a percepção dos Auditores quanto à redução de violações Integridade na Gestão Pública dos municípios mato-grossenses.

#### **2.1.5. Comunicação e Treinamento**

Atualmente as organizações vem adotando medidas legais e administrativas no combate a corrupção, mas além desses atos, é necessário que a liderança ética seja ampliada nos órgãos do governo, que se implementem treinamentos quanto aos códigos de ética e conduta existentes. Essas legislações devem trazer padrões de comportamento e proibições legais, além de treinamentos direcionados para o aumento das capacidades de lideranças éticas dos servidores (Asencio, 2019).

Dando ênfase ao treinamento e na prestação de serviço de qualidade, Tyasti e Caraka (2017), na Indonésia publicaram um estudo sobre uma prévia do gerenciamento de qualidade total (TQM) em serviços públicos, a Gestão da Qualidade Total tem como princípios: comprometimento e suporte da alta administração, decisões adotadas por empregados, treinamentos, empenho da organização para melhoria contínua da qualidade, e concluíram, teoricamente, que essa prática de gestão da qualidade total (TQM) traria boas contribuições para os serviços públicos, que seriam a redução de custos e desperdícios, geração de processos mais eficientes, maior empenho da alta administração e dos servidores, fornecendo um melhor serviço público, afinal os cidadãos pagadores de impostos são os clientes da esfera pública.

Na área privada, Babatunde (2021) com sua pesquisa na Nigéria, estabeleceu os construtos importantes de gerenciamento de qualidade total (TQM), seus resultados validaram estudos existentes, e concluiu que é necessário dar prioridade a necessidade do cliente, o comprometimento da alta administração e o gerenciamento de qualidade da organização.

Esse contexto suscitou a 4ª Hipótese:

H4: A existência de plano de comunicação e de treinamento aumenta a percepção dos Auditores quanto à redução de violações de Integridade na Gestão Pública dos municípios mato-grossenses.

### 2.1.6 Estratégias de Monitoramento Contínuo

Os governos brasileiros têm implementados diversos programas de Integridade que medem o nível de corrupção no sistema público interno, porém ainda necessitam de aprimoramento para uma melhor precisão em suas pesquisas, pois Barreto e Vieira (2021) apontam que os principais desafios para esses programas estão na adoção de medidas como de verificações prévias, combinação entre os canais de denúncias, investigações internas de irregularidades, e também a averiguação da promoção de capacidade das instituições, além disso, para que o monitoramento funcione, o servidor precisa saber claramente quais são as suas funções, para que não haja divergências de entendimento sobre as avaliações.

Alam et al. (2019) analisaram algumas das práticas dos sistemas de Integridade do setor público da Malásia, eles destacam que o setor público é sempre culpado por ser rigoroso no cumprimento de suas atividades e de ser burocrático, deve garantir que todas as pessoas tenham tratamento justo, por isso, a importância da implantação dos sistemas de controles internos, para atender com eficiência estes controles precisam ser desenvolvidos e continuamente melhorados, com o intuito de reduzir as dificuldades de acesso, garantir a confiança de todos os interessados e melhorar a sua eficiência.

Esse contexto suscitou a 5ª Hipótese:

H5: A existência de monitoramento contínuo aumenta a percepção dos Auditores quanto à redução das violações de Integridade na Gestão Pública dos municípios mato-grossenses.

## 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método para coleta de dados foi realizado através de uma pesquisa quantitativa, realizada nos meses de fevereiro e março de 2023, portanto, com corte transversal, com questionário semiestruturado, elaborado a partir de afirmações adaptadas, validadas de outros estudos realizados e publicados, relacionadas no Apêndice A.

O questionário foi construído com 1 (uma) questão de controle para verificar se os respondentes faziam parte da população da pesquisa, e por: 36 (trinta e seis) questões associadas a percepção deles quanto as violações de Integridade e a existência dos eixos fundamentais dos programas de Integridade, sendo 10 (dez) sobre as violações de Integridade (Kolthoff, 2007), 4 (quatro) sobre o comprometimento da alta gestão (Singh et al., 2021), 7 (sete) sobre a análise e gestão de risco (Mancuso, 2012), 5 (cinco) sobre a estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos, (Alam et al., 2019), 5 (cinco) sobre comunicação e treinamento (Babatunde, 2021), 5 (cinco) sobre monitoramento de políticas e procedimentos internos (Alam et al., 2019), e a última sobre as características dos respondentes (idade, escolaridade, sexo, vinculação institucional, esfera de atuação, e a população da cidade), conforme demonstrado no Apêndice B. O questionário com as afirmativas apresentou múltiplas escolhas medidas pela escala *Likert* de 5 (cinco) pontos, sendo (1) Nunca, (2) Raramente, (3) Eventualmente, (4) Frequentemente e (5) Muito Frequente. E por fim, foi inserida uma pergunta sobre o conhecimento do respondente em relação a legislação estadual do Programa de Integridade e se o seu município teria esse programa instituído.

Através da plataforma de formulários do Google foi construída a pesquisa. Com o intuito de verificar se o questionário teria problemas de interpretação das perguntas e de suas afirmativas, foi solicitado à 14 (quatorze) servidores da área de auditoria e controle, para que respondessem a pesquisa como um pré-teste, não foram relatadas dificuldades pelos respondentes. Assim, essas respostas do pré-teste foram descartadas e o questionário validado, na sequência o link encaminhado aos e-mails institucionais dos controles internos das Câmaras e Prefeituras de todo o Estado, e aos grupos específicos dos Auditores de Mato Grosso no aplicativo de mensagem instantânea (*Whatsapp*).

A pesquisa foi direcionada aos Auditores públicos municipais dos 141 (cento e quarenta e um) municípios de Mato Grosso que, consultado o Portal da Transparência do Tribunal de

Contas do Estado de Mato Grosso, demonstrou no exercício de 2022 o total de 270 (duzentos e setenta) servidores ativos na categoria de Auditor (contadores, e afins). Obteve-se 161 (cento e sessenta e uma) respostas, 6 (seis) respondentes foram eliminados por afirmarem não atuarem na área de auditoria, restando uma amostra de 155 (cento e cinquenta e cinco) respondentes.

Obtidos os dados, validou-se as afirmativas propostas do questionário através da Análise Confirmatória Composta (CCA) e foram verificadas também as validades convergente e discriminante. A validade convergente e consistência interna foi verificada através do Alpha de Cronbach, Rho de Spearman, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída. A validade discriminante foi analisada com base na matriz de Fornell e Larcker (1981). O Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) também foi utilizado para verificar a validade discriminante. Os resultados indicaram que os construtos possuem validade e consistência interna satisfatórias para a realização da pesquisa.

O modelo estrutural das hipóteses foi analisado utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) com estimação pelos mínimos quadrados parciais (PLS), que admitiu identificar a percepção dos Auditores de quanto a presença dos eixos da Lei Estadual do Programa de Integridade influencia na ocorrência de violações de Integridade.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Perfil da Amostra

A amostra analisada na tabela é composta principalmente por servidores públicos com elevado nível de escolaridade, sendo que a maioria possui especialização e/ou MBA. A faixa etária predominante dos participantes é de 41 a 50 anos, com uma proporção ligeiramente maior de homens do que mulheres, com uma proporção significativa de indivíduos de cidades com população de até 10.000 habitantes, conforme demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1**  
**Características da amostra**

Variável	Descrição	n	%n
Gênero	Feminino	67	43,2%
	Masculino	88	56,8%
Idade	De 18 a 30 anos	13	8,4%
	De 31 a 40 anos	49	31,6%
	De 41 a 50 anos	70	45,2%
	De 51 a 60 anos	21	13,5%
	Acima de 60 anos	2	1,3%
Escolaridade	Nível Técnico	1	0,6%
	Nível Superior	41	26,5%
	Especialização e/ou MBA	104	67,1%
	Mestrado e/ou doutorado	9	5,8%
Vínculo Institucional	Servidor Comissionado	7	4,5%
	Servidor Efetivo	148	95,5%
Esfera de Atuação	Estadual	3	1,9%
	Federal	1	0,6%
	Municipal	151	97,4%
População	Até 10.000 (dez) mil habitantes	71	45,8%
	Até 30.000 (trinta) mil habitantes	50	32,3%
	Até 50.000 (cinquenta) mil habitantes	9	5,8%
	Até 70.000 (setenta) mil habitantes	6	3,9%
	Acima de 70.000 (setenta) mil habitantes	19	12,3%
Conhecimento da Lei nº 10.691/2018?	Não	91	58,7%
	Sim	64	41,3%
<b>Total Geral</b>		<b>155</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).



## 4.2 Validação do Modelo Estrutural

A validação dos construtos propostos foi realizada através da Análise Confirmatória Composta (CCA), que também verificou as validades convergente e discriminante. Os resultados iniciais mostraram que a maioria das cargas fatoriais foi significativa, exceto pelos indicadores VII, VI2, VI3, VI4, VI5, VI7, VI8 e VI9, que se referem ao construto de Percepção de Violações de Integridade na Gestão Municipal e foram excluídos por terem uma carga inferior a 0,5, de acordo com a literatura recomendada (Hair et al., 2020). Além disso, os indicadores CAG1, CT4, GR3, GR4, EIPP2, EIPP3, MC3 e MC4, foram excluídos devido a problemas de multicolinearidade.

As outras cargas foram consideradas adequadas, apresentando valores acima do limite satisfatório e indicando que os itens convergem para o construto. A matriz de cargas fatoriais resultante, sem os itens excluídos, está apresentada na Tabela 2.

**Tabela 2**  
**Matriz de cargas fatoriais**

	<b>CAG</b>	<b>CT</b>	<b>EIPP</b>	<b>GR</b>	<b>MC</b>	<b>VI</b>
<b>CAG2</b>	<b>0,899</b>	<i>Apoia o compartilhamento de conhecimento</i>				
<b>CAG3</b>	<b>0,943</b>	<i>Estabelece mecanismos de compartilhamento de conhecimento</i>				
<b>CAG4</b>	<b>0,907</b>	<i>Tem conhecimento específico sobre a Gestão Pública</i>				
<b>CT1</b>		<b>0,904</b>	<i>Os superiores estão envolvidos em treinamentos no órgão</i>			
<b>CT2</b>		<b>0,883</b>	<i>Os recursos do órgão estão disponíveis para treinamento</i>			
<b>CT3</b>		<b>0,932</b>	<i>Os servidores são treinados para resolução de problemas</i>			
<b>CT5</b>		<b>0,899</b>	<i>Frequência de seminários de programas de treinamento</i>			
<b>EIPP1</b>			<b>0,859</b>	<i>Obtém aprovação da alta gestão sobre as políticas</i>		
<b>EIPP4</b>			<b>0,925</b>	<i>Garante que todos os servidores entendam seu papel</i>		
<b>EIPP5</b>			<b>0,936</b>	<i>Garante que todas os regulamentos sejam cumpridos</i>		
<b>GR1</b>				<b>0,952</b>	<i>Adota uma política de gestão de riscos</i>	
<b>GR2</b>				<b>0,946</b>	<i>Consulta especialistas das áreas do órgão</i>	
<b>GR5</b>				<b>0,932</b>	<i>Os servidores seguem as políticas de gestão</i>	
<b>MC1</b>					<b>0,919</b>	<i>Garante que todos os processos da organização sejam documentados</i>
<b>MC2</b>					<b>0,918</b>	<i>Procura o auditor/controlador interno para revisar os processos</i>
<b>MC5</b>					<b>0,934</b>	<i>Toma as medidas apropriadas em casos de não conformidade</i>
<b>VI6</b>						<b>0,865</b>
<b>VI9</b>						<b>0,805</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Tabela 3 apresenta os resultados dos indicadores de validade dos construtos propostos na pesquisa. A validade convergente e consistência interna foi verificada através do Alpha de Cronbach, Rho de Spearman, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída, apresentando valores satisfatórios para todos os construtos. A validade discriminante foi analisada com base na matriz de Fornell e Larcker (1981), apresentando valores adequados, indicando que os construtos possuem diferenças significativas entre si. O Heterotrait-Monotrait

Ratio (HTMT) também foi utilizado para verificar a validade discriminante, com valores abaixo do limite estabelecido de 0,9 para todos os construtos, indicando que não há intercorrelação excessiva entre os construtos. Em geral, os resultados indicam que os construtos propostos possuem validade e consistência interna satisfatórias para a realização da pesquisa.

**Tabela 3**  
**Indicadores de validade**

Construto/Indicador	CAG	CT	EIPP	GR	MC	VI
<b>Validade Convergente e Consistência Interna</b>						
Alpha de Cronbach	0,905	0,926	0,892	0,938	0,914	0,570
Rho de Spearman	0,911	0,927	0,894	0,938	0,914	0,580
Confiabilidade Composta	0,940	0,947	0,933	0,960	0,946	0,822
Variância Média Extraída	0,840	0,818	0,823	0,890	0,853	0,698
<b>Validade Discriminante</b>						
<i>Fornell e Larcker, 1981</i>						
CAG	<b>0,917</b>					
CT	0,675	<b>0,905</b>				
EIPP	0,695	0,776	<b>0,907</b>			
GR	0,702	0,739	0,765	<b>0,943</b>		
MC	0,556	0,741	0,812	0,715	<b>0,924</b>	
VI	-0,120	-0,087	-0,236	-0,228	-0,197	<b>0,835</b>
<b>Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT</b>						
CAG						
CT	0,736					
EIPP	0,771	0,853				
GR	0,760	0,793	0,837			
MC	0,611	0,805	0,901	0,771		
VI	0,171	0,139	0,330	0,312	0,265	

Notas Explicativas: GAG - Comprometimento e apoio da alta direção; GR - Análise e gestão de riscos; EIPP - Estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos; CT - Comunicação e treinamento; MC - Estratégias de monitoramento contínuo; e VI - Percepção de Violações de Integridade na Gestão Municipal.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

### 4.3 Avaliação do Modelo Estrutural

Depois de verificar a validade dos construtos, o modelo estrutural foi analisado utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) com estimação pelos mínimos quadrados parciais (PLS), de acordo com a recomendação de Hair et al. (2020).

Na Tabela 4, utilizou-se a métrica  $f^2$  para avaliar como a exclusão de um construto preditor afeta a significância ( $R^2$ ) de um construto endógeno. Conforme os critérios definidos por Hair et al. (2020), valores de 0,020, 0,150 e 0,350 indicam um efeito pequeno, médio e grande, respectivamente. Na análise realizada, os resultados de  $f^2$  variaram de 0,002 a 0,034, sendo que a maioria das relações apresentou um efeito pequeno.

**Tabela 4**  
**Resultado sem variáveis de controle**

Relação	Hipóteses	Coef. $\Gamma$	Valor T	P-Valor	$f^2$	Conclusão
CAG -> VI	H1-	0,060	0,687	0,492	0,004	Não suportada
GR -> VI	H2-	-0,213	1,513	0,130	0,020	Não suportada
EIPP -> VI	H3-	-0,266	1,572	0,116	0,022	Não suportada
CT -> VI	H4-	0,246	1,525	0,127	0,034	Não suportada
MC -> VI	H5-	-0,074	0,498	0,618	0,002	Não suportada

Notas Explicativas: GAG - Comprometimento e apoio da alta direção; GR - Análise e gestão de riscos; EIPP - Estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos; CT - Comunicação e treinamento; MC - Estratégias de monitoramento contínuo; e VI - Percepção de Violações de Integridade na Gestão Municipal.

Fonte: Elaborada pela autora.

#### **4.4 Interpretação dos Resultados**

O propósito desta investigação é avaliar a percepção dos servidores públicos municipais mato-grossenses que ocupam cargos de Auditores em Câmaras e Prefeituras, acerca do conhecimento da ocorrência de atos considerados violações de Integridade e da relevância dos eixos dos Programas de Integridade para reduzir tais violações. Com o intuito de alcançar este objetivo, foram formuladas cinco hipóteses, as quais são descritas na presente seção.

Com base nos resultados apresentados, pode-se concluir que nenhuma das hipóteses, H1 até H5, é suportada pelos dados com e sem variáveis de controle. Isso significa que, pelo menos com esses dados, não há evidência suficiente para afirmar que o comprometimento e apoio da alta direção (H1), análise e gestão de riscos (H2), estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos (H3), comunicação e treinamento (H4) ou estratégias de monitoramento contínuo (H5) afetam diretamente a percepção dos Auditores em relação a violações de Integridade na gestão municipal. É importante notar, no entanto, que sem variáveis de controle, não é possível determinar se outras variáveis podem afetar essa relação.

#### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o objetivo de experimentar os construtos das literaturas citadas como elementos de gestão que podem exercer influência sobre a ocorrência das atividades de violações de Integridade, depois de realizadas várias análises para testar as hipóteses, constatou-se que nos municípios mato-grossenses não existem evidências suficientes para afirmar que o comprometimento e apoio da alta direção, análise e gestão de riscos, estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos, comunicação e treinamento ou estratégias de monitoramento contínuo afetam diretamente a percepção dos Auditores em relação a ocorrência de violações de Integridade na Gestão Municipal, ressaltando que esses elementos de gestão são os eixos fundamentais da legislação estadual de Mato Grosso sobre a instituição de Programa de Integridade.

Nesta pesquisa, com os construtos elencados e pesquisados, mostrou a existência de alguns dos elementos que compõem o Programa de Integridade nos municípios, na percepção dos Auditores, mas ainda assim, a ocorrência de violações de Integridade ainda era percebida, como a corrupção, propina, nepotismo, clientelismo e patronagem, fraude e roubo de recursos, conflitos de interesse, abuso e manipulação de informações, discriminação e assédio.

Com o fato de ainda existir muitos atos referentes a violações de Integridade, demonstra-se que a Gestão Pública, a nível de município, carece de melhorias no comportamento e implementação de sistemas de Integridade para prevenção de corrupção. Edificar um ambiente de Integridade não está pautado somente à administração pública, mas na modificação de conduta para que juntos com todos os envolvidos na organização estabeleçam a ética e a Integridade como a alicerce da gestão, e ainda para elevar a conscientização sobre ações fraudulentas requer a atuação da auditoria interna, a gestão de riscos para que se forneça recomendações quanto as estratégias de prevenção e a realização de treinamentos sobre fraudes, tanto para os administradores quanto para os servidores (Sihombing et al., 2022). As ferramentas para a promoção da Integridade precisam ser aperfeiçoadas, na implementação de Programas de Integridade se faz necessário capacitar todos os servidores e todos os Agentes Políticos para que ela se torne eficiente.

Como limitações desta pesquisa, pode-se destacar a pequena população respondente, o uso de questionário distribuído pela internet, é provável que se tenha percalços acompanhados ao método, a amplitude de municípios do Estado de MT, e a percepção dos Auditores naquele momento da resposta, que pode ser alterada de tempos em tempos, ou de uma gestão para outra. E ainda, a dificuldade de se encontrar na literatura pesquisas e construtos relacionados aos Programas de Integridade e Compliance na Gestão Pública.

Demonstrou-se nesta pesquisa apenas os eixos fundamentais da lei do Estado de Mato Grosso sobre o Programa de Integridade em relação a ocorrência de violações de Integridade percebidas pelos Auditores Municipais, estudos futuros poderão apontar outros fatores de Integridade e Compliance, explorar outras partes das organizações quanto a esta percepção, e ainda realizar pesquisas anuais ou de períodos da gestão, ou ainda em períodos eleitorais, cabendo ainda destacar que a atuação dos auditores municipais diante da presença de violações de integridade não foi pesquisada ou questionada. Este estudo pode subsidiar os Gestores públicos com um quadro referencial inicial, para contribuir com uma implementação eficaz dos Programas de Integridade em seus municípios.

## REFERÊNCIAS

- Abd Aziz, M. A., Rahman, H. A., Alam, Md. M., & Said, J. (2015). Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. *Procedia Economics and Finance*, 28, 163–169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01096-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01096-5)
- Alam, Md. M., Said, J., & Abd Aziz, M. A. (2019). Role of integrity system, internal control system and leadership practices on the accountability practices in the public sectors of Malaysia. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 955–976. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2017-0051>
- Asencio, H. D. (2019). The effect of ethical leadership on bribing and favoritism: A field research study. *Public Integrity*, 21(3), 263–285. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1468204>
- Atan, R., Alam, M. M., & Said, J. (2017). Practices of corporate integrity and accountability of non-profit organizations in Malaysia. *International Journal of Social Economics*, 44(12), 2271–2286. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2016-0260>
- Ávila, M. D. G. (2014). Gestão de riscos no setor público. *Revista Controle: doutrinas e artigos*, 12(2), 179–198.
- Babatunde, O. K. (2021). A reprise of TQM practices among construction enterprises in Nigeria. *The TQM Journal*, 34(5), 1202–1225. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0018>
- Barbosa, J. D. S., & Mota, F. P. B. (2022). Adoção do governo eletrônico: Um estudo sobre o papel da confiança. *Revista de Administração Pública*, 56(4), Art. 4. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220027>
- Barreto, R. T. D. S., & Vieira, J. B. (2021). Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 442–463. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>
- Brei, Z. A. (1996). Corrupção: Dificuldades para definição e para um consenso. *Revista de Administração Pública*, 30(1), Art. 1. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/13326/corruptao--dificuldades-para-definicao-e-para-um-consenso/i/pt-br>
- Caldeira, M., & Dufloth, S. C. (2021). A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 675–688. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200140>
- Centonze, F., Forti, G., & Manacorda, S. (Orgs.). (2014). Preventing Corporate Corruption: The Anti-Bribery Compliance Model. *Springer International Publishing: Imprint: Springer*. <https://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-04480-4>
- Cruz, C. F. da, & Afonso, L. E. (2018). Gestão fiscal e pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal: Evidências em grandes municípios. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 126–148. <https://doi.org/10.1590/0034-7612165847>

- Cruz, T., Michener, G., & Andretti, B. (2021). Transparência interna: Cumprimento e punição no processo orçamentário municipal brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 55(2), 357-377. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190362>
- Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. (2017, 22 de novembro). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm)
- Decreto Federal nº 10.756, de 27 de julho de 2021. (2021, 27 de julho). Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10756.htm](https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10756.htm)
- Ferreira, M. A., & de Oliveira, D. R. (2021). Planejamento e controle interno no setor público: uma relação orientada para resultados. *Brazilian Journal of Development*, 7(4), 36020-36035. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n4-186>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gomes, N. F. (2014). Ética na administração pública: Desafios e possibilidades. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 1029-1050. <https://doi.org/10.1590/0034-76121714>
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Heinz, G., Alves, E. B., Roratto, R., & Dias, E. D. (2019). Riscos orçamentários na administração universitária: um estudo de caso no setor público. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 24(3), 699-721. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000300008>
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2), e08954. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2022). Content and design of integrity systems: Evaluating integrity systems in local government. *Public Integrity*, 1-13.
- Joseph, C., Gunawan, J., Madi, N., Janggu, T., Rahmat, M., & Mohamed, N. (2019). Realising sustainable development goals via online integrity framework disclosure: Evidence from Malaysian and Indonesian local authorities. *Journal of Cleaner Production*, 215, 112–122. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.057>
- Keeler, R. L. (2008). Book Review: Emile Kolthoff. Ethics and New Public Management: Empirical Research into the Effects of Businesslike Government on Ethics and Integrity. Den Haag: Boom Juridische uitgevers. 2007. *Administrative theory & praxis*, 30(3), 383-389. <https://doi.org/10.1080/10841806.2008.11029654>
- Kolthoff, E. W. (2007). Ethics and new public management: Empirical research into the effects of businesslike government on ethics and integrity.
- Khalid, M., Alam, M., & Said, J. (2016). Empirical assessment of good governance in the public sector of Malaysia. *Maizatul, AK, Alam, MM, and Said, J*, 289-304.
- Lei Estadual nº 10.691, de 05 de março de 2018. (2018, 05 de março). Institui o Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso para todos os órgãos e entidades da Administração Pública, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, fomentado e fiscalizado pelo Gabinete de Transparência e Combate à Corrupção. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Cuiabá, MT. <https://www.iomat.mt.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/15128/#/p:3/e:15128>

- Lei Estadual nº 11.187, de 04 de setembro de 2020. (2020, 04 de setembro). Altera a Lei nº 10.691, de 05 de março de 2018, que institui o Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Cuiabá, MT. <https://www.iomat.mt.gov.br/porta1/visualizacoes/pdf/16027/#/p:4/e:16027>
- Mancuso, M. (2012). Nonprofit risk management. *The Philanthropist*, 24(3).
- Martins, H. F., & Marini, C. (2014). Governança Pública Contemporânea: Uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, 130, 42–53.
- OECD. (2021). Fortalecendo a Integridade Pública no Brasil. Consolidando as Políticas de Integridade no Poder Executivo Federal. OECD. <https://doi.org/10.1787/5414ae92-pt>
- Pamungkas, B., Avrian, C., & Ibtida, R. (2019). Factors influencing audit findings of the Indonesian district governments' financial statements. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1673102. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1673102>
- Plisocoff-Varas, C., & Lagos-Machuca, N. (2021). Efeito das capacitações na reflexão sobre ética e corrupção. *Revista de Administração Pública*, 55(4). <https://doi.org/10.1590/0034-761220200658>
- Schommer, P. C., Rocha, A. C., Spaniol, E. L., Dahmer, J., & Sousa, A. D. de. (2015). Accountability, coprodução da informação e do controle: Observatórios sociais e suas relações com órgãos governamentais. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1375-a. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612115166>
- Sihombing, R. P., Soewarno, N., & Agustia, D. (2022). The mediating effect of fraud awareness on the relationship between risk management and integrity system. *Journal of Financial Crime*, 30(3), 618-634. <https://doi.org/10.1108/JFC-02-2022-0058>
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Slomski, V., Camargo, G. B. de, Filho, A. C. C. do A., & Slomski, V. G. (2010). A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, 44, 933-937. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000400008>
- Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. (2022). Radar de controle público pessoal. Recuperado em 31 de janeiro, 2023, de <https://radarpessoal.tce.mt.gov.br/extensions/radarpessoal/radarpessoal.html>
- Tyasti, A. E., & Caraka, R. E. (2017). A preview of total quality management (TQM) in public services. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(9), 3285-3290.
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. S. (2019). Governança, gestão de riscos e Integridade. Escola Nacional de Administração Pública. ENAP. Brasília. DF.
- Zahari, A.I., Said, J. & Muhamad, N. (2022). Public sector fraud: the Malaysian perspective. *Journal of Financial Crime*, 29(1), 309-324. <https://doi.org/10.1108/JFC-01-2021-0013>