



Violação à Integridade na Administração Pública: Causas, Conceitos e Limites das Políticas de Prevenção

Galtiênio da Cruz Paulino – Universidade de Brasília

Tema de interesse: Legitimidade e reputação institucional em organizações da Justiça

RESUMO

A integridade pública tem se tornado um pilar central nas agendas de reforma da Administração Pública globalmente, com especial relevância no Brasil, onde a reincidência de escândalos de corrupção tem evidenciado as fragilidades institucionais e éticas. Frequentemente, o debate sobre integridade é restrito à sua associação com o combate à corrupção, uma abordagem que negligencia outras formas de comportamentos desviantes que também comprometem os valores essenciais da Administração Pública. Este ensaio teórico, fundamentado em uma revisão sistemática da literatura e em uma articulação teórica, propõe discutir as raízes estruturais, normativas e culturais que fomentam a violação da integridade. Além disso, busca estabelecer diretrizes para uma tipologia conceitual mais abrangente e funcional, diferenciando atos de corrupção de outras violações éticas e comportamentos inadequados não tipificados penalmente. A análise sugere que a construção de uma cultura organizacional íntegra transcende meros mecanismos legais e procedimentos administrativos, demandando a promoção de valores éticos compartilhados, a capacitação contínua dos agentes públicos e a formulação de políticas que estejam em sintonia com a realidade institucional e sociocultural local.

Palavras-Chave: Integridade Pública; Corrupção; Ética; Administração Pública; Prevenção.

Introdução

A questão da integridade na esfera pública tem ascendido à posição de um dos temas mais cruciais nas agendas de reforma administrativa em diversos países, especialmente no contexto brasileiro. Este cenário é substancialmente moldado por uma série de escândalos de corrupção que, de maneira recorrente, expõem as profundas fragilidades tanto institucionais quanto éticas que permeiam a Administração Pública. Contudo, a análise predominante acerca da integridade tem se revelado excessivamente restrita. Conceitualmente e empiricamente, o debate tem sido quase exclusivamente confinado à sua ligação direta com o combate à corrupção, negligenciando, assim, uma vasta gama de outros comportamentos desviantes que, embora não se enquadrem necessariamente como corrupção em sua acepção jurídica estrita,

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INSTITUTO FEDERATIVO DA PRAIA GRANDE	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração do Juízo
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	1



igualmente comprometem os valores fundamentais que deveriam reger a Administração Pública.

A presente proposta de ensaio teórico parte dessa constatação e busca, por meio de uma revisão sistemática da literatura e de uma elaborada articulação teórica, aprofundar a compreensão das causas que favorecem a violação à integridade. Essas causas são multifacetadas, operando em camadas distintas que incluem fatores estruturais, relacionados ao desenho institucional e aos mecanismos de controle; fatores normativos, que dizem respeito à clareza e aplicação das normas formais e informais; e fatores culturais, que envolvem as dinâmicas simbólicas e a aceitação social de desvios éticos. Ao desdobrar essa complexidade, este trabalho visa transcender a visão reducionista que equipara integridade meramente a *compliance*, propondo, em seu lugar, uma tipologia conceitual mais abrangente e funcional. Tal tipologia, ao diferenciar claramente atos de corrupção de outras violações éticas e de comportamentos inadequados não tipificados penalmente, pode oferecer maior previsibilidade e coerência às ações de prevenção e responsabilização.

O ensaio defende que a construção de uma cultura organizacional íntegra é um empreendimento que exige mais do que a mera implementação de mecanismos legais e procedimentos administrativos. Ela demanda um investimento proativo na promoção de valores éticos compartilhados, na capacitação continuada dos agentes públicos e na articulação de políticas que estejam em constante diálogo com a realidade institucional e sociocultural em que se inserem. Em última instância, esta pesquisa pretende contribuir para o amadurecimento do debate sobre integridade pública no Brasil, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de instrumentos diagnósticos que mapeiem as causas das violações à integridade e para a criação de programas formativos que abordem a distinção entre legalidade, legitimidade e ética institucional.

Além da introdução, o artigo está estruturado em cinco seções principais, que incluem: a polissemia do conceito de corrupção; o conceito de integridade pública e sua relação com *compliance*; as causas estruturais, normativas e culturais da violação à integridade; estratégias de prevenção e combate à corrupção e promoção da integridade; e a proposição de uma tipologia conceitual e agenda de pesquisa futura, culminando com uma seção final de considerações finais sobre o trabalho.

1 A Polissemia do Conceito de Corrupção

O conceito de corrupção é intrinsecamente polissêmico, sua definição variando significativamente conforme o contexto histórico, cultural e disciplinar no qual é analisado. Essa maleabilidade conceitual reflete a complexidade do fenômeno, que pode assumir múltiplas conotações e interpretações (Palifha & Rose-Ackerman, 2020).

Uma das definições mais amplamente difundidas, e frequentemente citada em debates sobre o tema, é a da Transparência Internacional, que define corrupção como “o abuso de poder



confiado para ganho privado". Embora seja um ponto de partida útil, essa concepção tem sido alvo de críticas por sua tendência a refletir uma visão mecanicista da natureza humana, priorizando incentivos e controles institucionais em detrimento de fatores morais e sociais mais abrangentes (Gebel, 2012). Argumenta-se que o discurso da Transparência Internacional foca na criação de barreiras institucionais para reduzir oportunidades de corrupção, ignorando a capacidade humana de internalizar valores éticos e agir com base neles, além de não considerar diversidades culturais e políticas (Gebel, 2012). Essa perspectiva tecnocrática pode, portanto, limitar a eficácia das estratégias anticorrupção ao desconsiderar a dimensão ética e cultural do problema.

Sob uma perspectiva normativa, a corrupção é entendida como a violação de normas, sejam elas formais ou informais. Ressalta-se que a corrupção é um fenômeno moral cuja definição está intrinsecamente vinculada à percepção social de legitimidade e ao conceito de interesse público (Filgueiras, 2009). Essa abordagem sugere que a corrupção não é apenas uma transgressão legal, mas uma afronta aos valores coletivos e à ordem política estabelecida. No Brasil, a discussão normativa da corrupção frequentemente adota a ideia de "ganho indevido" por parte do agente, refletida nas previsões legais de crimes de corrupção ativa e passiva no Código Penal.

A literatura especializada permite identificar uma vasta gama de manifestações da corrupção. Elenca-se diversos tipos, incluindo suborno, fraude, nepotismo, tráfico de influência, extorsão e clientelismo (Palifha & Rose-Ackerman, 2020). Além desses, aponta-se também outras condutas como troca de favores, favorecimento discriminatório, fraude judicial, fraude contábil, fraude eleitoral, fraude em serviço, apropriação indébita e cleptocracia (Palifha & Rose-Ackerman, 2020). Essas práticas podem ocorrer tanto na esfera pública quanto na privada, e podem se manifestar como "grande corrupção" – envolvendo menor número de participantes e grandes somas de dinheiro – ou "pequena corrupção", que se manifesta nas experiências cotidianas do cidadão.

É crucial, no entanto, reconhecer que nem todas as condutas que violam princípios éticos e de governança são, juridicamente, classificadas como corrupção. Essa lacuna conceitual representa um desafio significativo para a efetividade dos programas de integridade. Ao se restringirem meramente ao *compliance* legal, esses programas falham em abordar a complexidade e as "zonas cinzentas" da conduta administrativa. Tal distinção é fundamental para orientar quais práticas devem ser evitadas e para promover uma gestão pública mais ética, transparente e livre de corrupção.

A corrupção pode ainda ser analisada sob diferentes dimensões. A dimensão econômica refere-se à perda de recursos nacionais para interesses privados, o que inclui evasão fiscal, uso ineficaz de fundos públicos e impactos negativos em setores essenciais como infraestrutura e defesa (Makarenkov, 2024). Instituições governamentais ineficientes, muitas vezes devido à corrupção, contribuem para a estagnação econômica e a perpetuação das desigualdades sociais (Palifha & Rose-Ackerman, 2020). Na dimensão política, a corrupção se manifesta no uso do



poder público para enriquecimento pessoal e na interferência em processos legislativos e judiciais, o que compromete a governança democrática e enfraquece as instituições estatais (Makarenkov, 2024).

Diante dessa realidade, propõe-se uma definição de corrupção baseada em três elementos centrais: poder confiado, ganho privado e abuso (Pozsgai-Alvarez, 2020). O “poder confiado” implica a delegação de autoridade por uma coletividade ou organização, sendo a corrupção o desvio desse poder de seu propósito original. O “ganho privado” pode beneficiar indivíduos ou grupos específicos, frequentemente em detrimento do bem coletivo. Por fim, o “abuso” é identificado como o desvio deliberado de normas ou deveres éticos, configurando uma quebra de confiança e uma violação dos princípios fundamentais da atuação em sociedade.

Outra classificação importante, proposta por Pozsgai-Alvarez (2020), distingue entre corrupção primária e corrupção secundária. A corrupção primária envolve a violação de normas fundamentais de cooperação social, como a justiça e o acesso a bens essenciais, comprometendo diretamente a equidade e os direitos básicos. Já a corrupção secundária está associada a violações de normas administrativas mais complexas, como o nepotismo e o clientelismo, que afetam a eficiência e a imparcialidade das instituições, sendo frequentemente observadas em sistemas modernos. É fundamental que as políticas anticorrupção abordem ambos os tipos, adaptando-se às particularidades de cada contexto local.

A conceituação da corrupção apresenta dificuldades adicionais devido à sua natureza interdisciplinar e à ausência de instrumentos de medição padronizados, o que inviabiliza “medidas” precisas sobre seus limites e sobre o que constitui uma situação de corrupção em si (Gouvêa Maciel et al., 2024). Um fator crucial a ser considerado na delimitação do conceito é a questão cultural (Al-Hiari, 2024). Estudos como o de “Wasta” na Jordânia, onde o uso de conexões pessoais e familiares para obter benefícios é culturalmente legitimado (Al-Hiari, 2024), e a tolerância social ao suborno no México (Moreno-Jaimes, 2022), revelam como práticas corruptas podem ser normalizadas em diferentes contextos. Essas realidades demonstram que definições ocidentais de corrupção, centradas na imparcialidade (de Graaf et al., 2018), podem não abranger completamente a complexidade cultural. Diante disso, reformas anticorrupção devem ser orientadas por demandas sociais e históricas locais, em vez de se basearem em modelos genéricos que desconsideram as particularidades culturais, políticas e econômicas de cada contexto (Johnston, 2018).

2 O Conceito de Integridade Pública e sua Relação com *Compliance*

A integridade pública, no contexto das reformas da Administração Pública, emerge como um conceito muito mais abrangente do que a simples legalidade ou a conformidade a normas (*compliance*). Entendida como o alinhamento entre valores, normas e ações dos agentes públicos (Six & Lawton, 2013), a integridade transcende o mero cumprimento de leis, sendo

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INSTITUTO FEDERATIVO DA BRASÍLIA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

associada a uma adesão voluntária a um conjunto de valores e princípios éticos (Amâncio, Faria & Biscaia, 2024).

A confusão entre integridade e *compliance* é comum, mas conceitualmente, são distintos (Cardoso Neto, 2021). Enquanto o *compliance* se refere à adesão a normas, regulamentações, ética corporativa e responsabilidade social com o objetivo de prevenir práticas ilícitas, a integridade está associada a valores e práticas institucionais sustentáveis (Cardoso Neto, 2021). Os objetivos do *compliance* são mais restritos em comparação a um programa de integridade, que abrange, em um sentido mais amplo, a busca por comportamentos moralmente corretos, sustentados em valores éticos sólidos (Huberts, 2018; Steden, 2020).

Nesse sentido, a integridade é um conceito mais amplo que vai além da atuação anticorrupção, englobando outras formas de prevenir má conduta e violação de princípios éticos nas instituições públicas (Amâncio, Faria & Biscaia, 2024). A abordagem da integridade deve ser preventiva e construtiva, em vez de exclusivamente punitiva, focando na promoção de valores éticos que sustentem as práticas de governança (Heywood & Kirby, 2020).

A literatura identifica cinco áreas-chave relacionadas à integridade: governança, ética e moral, transparência, *accountability* e gestão de riscos (Amâncio, Faria & Biscaia, 2024). A corrupção é apenas uma das formas de violação da integridade, e é essencial entender quais comportamentos podem ser considerados atentatórios à integridade, mesmo que não se configurem como atos de corrupção.

Para promover a integridade, é necessário ir além do combate à corrupção e focar na promoção de valores éticos e na integração de mecanismos preventivos (Barreto & Vieira, 2021). A integridade pode ser conceituada como a estrutura encarregada de coordenar as ações que asseguram a conformidade dos agentes com os princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais da organização (Vieira et al., 2019). Este é um processo contínuo que engloba a identificação das exigências éticas, administrativas e legais, a análise e mitigação de riscos de não conformidade, e a implementação de medidas preventivas e corretivas para garantir a integridade e a eficiência institucional.

A principal característica de uma abordagem baseada em sistemas de integridade é a identificação de elementos e condições fundamentais para garantir a integridade na governança (Six & Lawton, 2013a). Esses sistemas abrangem tanto iniciativas voltadas para a gestão da ética organizacional dentro da Administração Pública quanto mecanismos externos de controle, como auditorias independentes, ouvidorias, forças policiais e o sistema judicial (Six & Lawton, 2013b).

A ética consiste em um conjunto de padrões fundamentados em valores centrais, destinados a orientar decisões e ações (Gebel, 2012). A integridade, por sua vez, refere-se à prática de comportamentos alinhados a esses padrões éticos, frequentemente associada à conformidade com leis e regulamentações (Gebel, 2012). Os chamados "guardiões da integridade" são instituições ou órgãos com autoridade para supervisionar e controlar possíveis

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO INSTITUTO FEDERATIVO DA PARAÍBA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 3 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Direito
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

violações relacionadas à integridade, desempenhando um papel crucial na proteção dos princípios éticos (Six & Lawton, 2013a).

A governança eficaz e a implementação de práticas transparentes e responsáveis são fundamentais para a criação de um ambiente ético e íntegro, e são essenciais na luta contra a corrupção. No entanto, a integridade abrange mais do que o combate à corrupção, incluindo também a promoção de comportamentos éticos e a adesão a princípios morais. É importante, portanto, entender os limites do conceito e como ele pode ser aplicado para prevenir não apenas a corrupção, mas outras formas de violação de normas éticas (Amâncio, Faria & Biscaia, 2024; Heywood, 2012). Não há uma "melhor maneira" universal de implementar sistemas de integridade; diferentes combinações de condições podem ser eficazes, dependendo do contexto local (Six & Lawton, 2013b).

3 Causas Estruturais, Normativas e Culturais da Violação à Integridade

A violação da integridade na Administração Pública não é um fenômeno isolado ou meramente individual; ela é o resultado de uma intrincada interação de causas que operam em diferentes níveis: estrutural, normativo e cultural. Uma análise sistemática da literatura, abrangendo 30 artigos científicos de bases como SCOPUS, Web of Science e periódicos nacionais, evidenciou as principais raízes desse problema.

Do ponto de vista estrutural, a fragilidade dos mecanismos de controle e responsabilização emerge como uma causa preponderante. Quando as estruturas de supervisão são inadequadas, ou quando há falhas na aplicação de consequências para desvios, cria-se um ambiente propício para a ocorrência de atos de corrupção e outras violações éticas (Boisvert, 2018).

Em um dos artigos analisados, que tomou como base entidades em Barcelona (Espanha), observou-se também que a ausência de providências básicas no combate à corrupção, como a falta de códigos de ética e órgãos fiscalizadores, evidencia uma falta de comprometimento com a integridade e inconsistências na transparência. Além disso, a baixa integração entre instâncias institucionais também contribui para a ineficácia dos controles (Miranzo Díaz et al., 2023).

Por outro lado, em contextos emergenciais, como aconteceu na pandemia de COVID-19, a combinação de pressões políticas, lacunas institucionais e falhas de supervisão cria um ambiente fértil para corrupção e fraudes, com a adoção de estratégias reativas se mostrando insuficientes (Valiquette L'Heureux, 2022). Desse modo, a liberação de recursos sem salvaguardas efetivas de responsabilização amplia a discricionariedade dos agentes públicos e abre espaço para abusos.

Em relação às causas normativas, a ausência de políticas escritas claras é um fator crítico. A falta de diretrizes explícitas sobre o que constitui conduta ética e íntegra na Administração Pública deixa margem para interpretações subjetivas e inconsistências. Destaca-

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO INSTITUTO FEDERATIVO DE SANTA CATARINA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



se que a forma como atividades fraudulentas, desperdício e má gestão são percebidas moralmente pelos gestores e trabalhadores influencia significativamente a probabilidade de denúncia e o uso de instrumentos de gestão ética (Onyango, 2024). Uma política escrita que oriente os funcionários sobre como agir ao observar ou suspeitar de irregularidades é um passo importante para moldar essas percepções, incentivar a denúncia e fortalecer uma cultura ética. A inefetividade de programas de integridade implementados de forma meramente formal, sem uma verdadeira internalização dos seus princípios, também é um problema normativo significativo.

No plano cultural, a cultura organizacional permissiva ou ambígua quanto a desvios éticos é um terreno fértil para a violação da integridade. Essas causas operam em dinâmicas simbólicas e informais de aceitação social da corrupção. No Brasil, por exemplo, a tolerância à corrupção é um fenômeno cultural (Filgueiras, 2009). Essa dimensão cultural, muitas vezes negligenciada pelas abordagens anticorrupção importadas de organismos internacionais, é crucial. Tais abordagens tendem a apresentar baixa aderência quando aplicadas a realidades locais, pois ignoram fatores contextuais relevantes como redes de patronagem, práticas clientelistas e desigualdades estruturais. Em cenários marcados por altos níveis de corrupção, há, por exemplo, uma grande tolerância ao suborno (Moreno-Jaimes, 2022). Além disso, foi constatado que o excesso de burocracia e processos morosos contribuem para o aumento dos incentivos ao pagamento de subornos como forma de agilizar a execução de projetos em países com a África do Sul (Alexander et al., 2022). Por isso, é essencial promover mudanças na percepção da realidade pela sociedade, com políticas anticorrupção que incluam ações preventivas capazes de transformar as atitudes culturais em relação à corrupção.

Além disso, a corrupção pode ser entendida como resultado de dois fatores principais: a "Armadilha Social" (Social Trap), onde ganhos privados de curto prazo incentivam comportamentos corruptos que geram prejuízos coletivos no longo prazo, e a "Cerca Social" (Social Fence), que se refere à ausência de incentivos para ações coletivas voltadas à promoção da integridade pública devido às perdas imediatas que essas ações podem acarretar individualmente (Vieira, 2023).

Outro fator cultural relevante é a interferência de agentes políticos, apontada como uma fonte significativa de corrupção, com relatos de políticos utilizando planejadores urbanos para favorecer interesses pessoais ou partidários (Alexander et al., 2022). A falta de discussão sobre o conceito de interesse público também enfraquece a narrativa sobre corrupção como um problema social (Gebel, 2012).

Outra situação relativa ao fator cultural foi constada em pesquisa conduzida na Índia, ocasião em que foi identificado que a socialização institucional e as dinâmicas de rede são determinantes no aumento dos índices de corrupção, reforçando a necessidade de reformas sistêmicas e incentivos institucionais para mudanças sustentáveis. Isso demonstra que as causas da violação à integridade são profundamente enraizadas nas interações humanas e na forma

como as instituições estão organizadas e percebidas culturalmente (Balasubramanian e Kakani, 2024).

4 Estratégias de Prevenção e Combate à Corrupção e Promoção da Integridade

Diante da complexidade da violação à integridade, as abordagens tradicionais, centradas majoritariamente na repressão, têm se mostrado insuficientes para erradicar a corrupção e promover um ambiente de integridade na Administração Pública. É imperativo, portanto, adotar abordagens complementares e preventivas, que enfatizem a promoção de princípios éticos e a melhoria das práticas de gestão pública (Barreto & Vieira, 2021).

4.1 A Institucionalização da Integridade no Brasil

No Brasil, o crescente interesse pela gestão da integridade na administração pública resultou em marcos legais significativos, como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) (Veríssimo, 2017). Esse reconhecimento levou à compreensão de que medidas punitivas não são suficientes. O governo federal tem intensificado esforços para fortalecer a gestão da integridade e da ética, alinhando-se à agenda da governança pública. Iniciativas incluem o Decreto nº 9.203, de 2017, que institui a Política de Governança Pública na administração federal, o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (Sitai) (Decreto nº 11.529, de 2023) e o Sistema de Gestão da Ética Pública (SGEP) (Decreto nº 6.029, de 2007) (Oliveira Júnior et al., 2024).

A institucionalização da integridade e da ética no Brasil está ligada à expansão de dois modelos de governança: a boa governança, de matriz desenvolvimentista e multilateral (promovida por organismos como o Banco Mundial desde os anos 1990), que enfatiza transparência, *accountability*, participação cidadã e capacidade estatal; e a governança corporativa organizacional, oriunda do setor privado (difundida pela OCDE), que prioriza controle interno, responsabilização funcional e gestão de riscos (Oliveira Júnior et al., 2024). No Brasil, a governança corporativa tem prevalecido como referência normativa, culminando no Decreto n. 9.203/2017, que prevê a integridade como princípio, mecanismo e programa institucional. No entanto, essa abordagem, embora incorpore elementos da boa governança, mantém um foco funcionalista, de controle verticalizado e limitado engajamento social, o que dificulta a internalização efetiva da integridade como um valor institucional, e não apenas como um instrumento gerencial (Oliveira Júnior et al., 2024).

4.2 O Modelo de Análise de Riscos Éticos de Boisvert (2018)

Para uma compreensão mais robusta dos riscos éticos e o desenvolvimento de estratégias de mitigação eficazes, o ensaio propõe a incorporação de modelos analíticos como

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



o de Boisvert (2018). Este modelo conceitual aborda a integridade a partir de três dimensões principais que interagem dinamicamente: comportamentos desviantes, fatores de risco e estratégias de mitigação.

A primeira dimensão, comportamentos desviantes, engloba ações que violam normas éticas ou legais dentro de uma organização, tais como fraudes, corrupção, manipulação de procedimentos para benefício próprio ou de grupos específicos.

A segunda dimensão, fatores de risco, consiste nos elementos que aumentam a probabilidade de comportamentos desviantes. Estes podem ser de natureza organizacional (supervisão inadequada, falta de treinamento, falhas de comunicação), política (pressões externas para decisões rápidas e respostas imediatas) ou contextual (crises, como emergências sanitárias, ou fatores culturais, que podem relaxar mecanismos de controle).

A terceira dimensão, estratégias de mitigação, refere-se às ações adotadas para reduzir ou prevenir comportamentos desviantes. Isso inclui a implementação de auditorias internas e externas, o treinamento dos funcionários em questões éticas, o estabelecimento de sistemas de denúncia que garantam confidencialidade e proteção aos denunciantes, e processos rigorosos de verificação, como o cruzamento de dados e a análise detalhada da elegibilidade de beneficiários (Boisvert, 2018).

No modelo de Boisvert, essas três dimensões não operam isoladamente, mas estão interligadas. Comportamentos desviantes surgem com maior frequência quando os fatores de risco não são devidamente controlados, e estratégias de mitigação ineficazes podem não apenas falhar na prevenção de desvios, mas também criar vulnerabilidades. Essa abordagem dinâmica permite um diagnóstico mais completo e holístico dos riscos éticos, possibilitando uma compreensão mais profunda sobre como falhas em uma dimensão podem amplificar problemas em outras. Por meio desse modelo, é possível criar contextos de prevenção da corrupção em políticas públicas e no desenvolvimento de culturas organizacionais pautadas na ética, delimitando quais condutas são violações à integridade e quais são atos de corrupção.

4.3 A Importância da Transparência e seus Limites

A transparência é frequentemente apontada como um componente essencial no combate à corrupção e na promoção da integridade. Falhas em mecanismos de transparência e lacunas na fiscalização podem criar oportunidades para riscos de abuso (Cacciatore, Di Mascio & Natalini, 2022). A implementação de sistemas digitais para garantir transparência e acesso público às informações por meio de dados abertos é sugerida como medida importante (Cifuentes-Faura, 2024).

No entanto, a literatura também aponta que a transparência, por si só, é insuficiente e pode, em alguns casos, ser até contraproducente. Argumenta-se que a corrupção não está necessariamente vinculada ao sigilo e pode prosperar mesmo em ambientes totalmente transparentes (Johnston, 2019). Um exemplo é a manipulação de decisões legislativas por



grupos de lobby, que exploram a exposição pública dos votos dos legisladores para influenciar seus posicionamentos. Por essa razão, a introdução do sigilo nos votos individuais no processo legislativo é proposta como uma medida para evitar a facilitação da corrupção em termos estruturais em alguns casos. O sucesso da transparência depende da existência de instituições fortes, uma sociedade civil ativa e políticas voltadas à redução de desigualdades (Johnston, 2019).

4.4 Accountability Social e Controle Cidadão

A crescente perda de confiança da população nas instituições públicas está diretamente relacionada ao aumento dos índices de corrupção (Der Meer & Hakhverdian, 2017). Diante desse quadro, a promoção da integridade dentro da Administração Pública surge como uma estratégia preventiva e mais eficaz para enfrentar a corrupção (Heywood, 2012).

Nesse contexto, a *accountability* social desempenha papel fundamental. Ela consiste em um controle exercido pela sociedade civil organizada, movimentos sociais e meios de comunicação (convencionais ou alternativos) sobre as instâncias governamentais (Oliveira Júnior et al., 2024). Diferentemente de outras formas de *accountability*, a social não envolve a aplicação direta de sanções formais, operando por meio de exposições públicas, denúncias de práticas presumivelmente ilegais e mobilização social em torno dessas pautas (Teixeira et al., 2024).

Trata-se de um mecanismo essencial para fortalecer a transparência, o engajamento cívico e a governança democrática. Ao estimular a participação cidadã e o controle social, a *accountability* social contribui para o aprimoramento dos padrões de governança e para a construção de uma cultura institucional voltada à integridade, assumindo um papel preventivo no enfrentamento de violações éticas e práticas de corrupção na Administração Pública.

No Brasil, diversos mecanismos de controle social, como os conselhos de políticas públicas, configuram-se como instrumentos eficazes para a promoção da integridade e para a redução dos riscos de corrupção. Contudo, sua efetividade depende de fatores como a capacidade de funcionamento adequado desses espaços, a participação ativa da sociedade civil e o suporte institucional necessário para garantir sua atuação (Vieira, 2023).

4.5 Educação Ética e Cultura de Integridade

Para além das estruturas e dos mecanismos de controle, a promoção de uma cultura de integridade é um pilar fundamental no combate à corrupção e na prevenção de desvios. Isso exige a capacitação continuada dos agentes públicos e a promoção de valores éticos compartilhados. A adoção de conceitos de integridade e responsabilidade nos currículos educacionais, promovendo a educação ética desde as bases, é uma medida essencial (Cifuentes-Faura, 2024). Sugere-se, inclusive, que o combate à corrupção inclua a definição clara das



infrações e sanções, além da promoção de valores éticos e legais como fundamentos essenciais da cidadania (Makarenkov, 2024).

A Transparência Internacional, por exemplo, foca na criação de barreiras institucionais para reduzir oportunidades de corrupção, em vez de promover mudanças culturais ou morais (Gebel, 2012). Contudo, essa concepção tecnocrática ignora a capacidade humana de internalizar valores éticos e agir com base neles, desconsiderando diversidades culturais e políticas. Tornar-se essencial incorporar uma visão mais ampla e social da moralidade para complementar os mecanismos institucionais de combate à corrupção (Gebel, 2012). É fundamental promover campanhas que estimulem o desenvolvimento de valores éticos e a construção de uma "cultura de integridade", sempre considerando as realidades políticas e culturais existentes (Gebel, 2012).

A gestão de riscos e a promoção de uma cultura de integridade são elementos fundamentais, mas frequentemente negligenciados na Administração Pública devido à ausência de expertise e falta de clareza de parâmetros objetivos (Miranzo Díaz et al., 2023). Programas de Ética e Conformidade (ECPs) são propostas para identificar e diminuir riscos, monitorar e corrigir, e treinar e avaliar funcionários com base em diretrizes comportamentais éticas (Chaves & Raufflet, 2024). Esses programas devem adotar códigos de ética, sistemas de denúncia anônima, mecanismos de controle e sanção, e treinamentos formais e consultoria ética.

A pesquisa realizada em Uganda e Quênia revelou progresso na criação de políticas antifraude, mas lacunas na comunicação e implementação (Onyango, 2024). Constatou-se que a denúncia de irregularidades ainda é um desafio devido ao medo de retaliação e à falta de uma cultura organizacional que apoie os denunciantes. A necessidade de maior integração de treinamento ético contínuo e sistemas de proteção eficazes para a melhoria da ética na gestão foi verificada.

4.6 Abordagens Sistêmicas e Adaptadas ao Contexto

As políticas anticorrupção devem equilibrar a ênfase na integridade pessoal com estratégias de conformidade, garantindo uma abordagem mais ampla e eficaz (Pozsgai-Alvarez, 2020). A incorporação da integridade como princípio central é essencial para o sucesso do planejamento urbano, abordando tanto fatores estruturais quanto dimensões éticas individuais (Alexander et al., 2022).

Six e Lawton (2013) propõem uma teoria dos sistemas de integridade, focando nas condições e combinações necessárias para alcançar altos níveis de integridade no setor público. Eles ressaltam que, embora muitos países implementem medidas anticorrupção, essas ações raramente são analisadas como parte de um sistema integrado. O estudo sugere uma abordagem configuracional, reconhecendo que diferentes combinações de políticas e práticas podem levar a resultados semelhantes, dependendo do contexto.



Os sistemas de integridade englobam componentes como políticas, práticas, instituições e os "guardiões da integridade", devendo ser avaliados de forma holística. Em uma revisão crítica dos modelos existentes, o estudo analisa o modelo da Transparência Internacional (focado em pilares institucionais), o da OCDE (liderança, controle e orientação ética) e o modelo NISA da Austrália (combinação de múltiplos elementos fracos formando um sistema eficaz).

O estudo identifica seis condições essenciais para a efetividade de um sistema de integridade:

1. Ausência de uma lógica institucional corrupta, fundamentada em valores sociais que rejeitem a corrupção.
2. Existência de gatilhos para reformas anticorrupção, como crises éticas ou pressões externas de mídia livre e organizações internacionais.
3. Presença de agências de supervisão independentes, dotadas de poder e recursos para investigar e punir violações.
4. Uma mídia livre e ação cívica, garantindo acesso à informação pública e a capacidade de expor irregularidades.
5. Políticas baseadas em valores, sustentadas por liderança ética e vontade política para reforçar princípios de integridade.
6. Políticas de conformidade, que devem assegurar controles internos e sanções sem comprometer os valores éticos subjacentes (Six & Lawton, 2013a).

A governança efetiva depende de agências de integridade fortes, mas essas instituições enfrentam desafios significativos devido à interferência política e à falta de apoio financeiro (Wettenhall, 2012). Fortalecer a relação entre parlamento e agências de integridade é essencial para garantir a prestação de contas e promover a confiança pública.

É crucial abandonar o conceito de "melhores práticas" universais, substituindo-o por práticas mais eficazes e adaptadas às especificidades de cada contexto (Johnston, 2018). Recomenda-se a utilização de métricas mais precisas para monitorar avanços em áreas governamentais específicas e vincular as reformas a resultados concretos que impactem positivamente a vida dos cidadãos, fortalecendo a confiança da população. A revisão das normas sobre ética e integridade, o fortalecimento de políticas de controle social pela participação da sociedade, o incentivo à transparência, a responsabilização, a ampliação de canais para denúncias e a capacitação de servidores são fundamentais para consolidar uma cultura de integridade no setor público (Oliveira Júnior et al., 2024).

5 Proposição de uma Tipologia Conceitual e Agenda de Pesquisa Futura

A discussão desenvolvida ao longo do texto evidencia que as violações à integridade resultam do entrelaçamento de causas estruturais (fragilidade de controles, baixa coordenação interinstitucional e respostas reativas em contextos de crise), normativas (ambiguidade de



regras, ausência de políticas escritas claras e formalismo sem internalização) e culturais (tolerância social a desvios, redes de patronagem/clientelismo e incentivos cotidianos a “atalhos”).

Com base nesse diagnóstico, propõe-se uma tipologia funcional que, sem reduzir integridade a mero *compliance*, diferencie atos de corrupção de outras violações éticas não tipificadas e conecte cada categoria às condições que a produzem e às estratégias de mitigação correspondentes (Six & Lawton, 2013; Cardoso Neto, 2021; Filgueiras, 2009; Gebel, 2012).

No eixo do conteúdo da conduta, considera-se corrupção o abuso de poder confiado para ganho privado — classificável como primária quando atinge bens fundamentais de justiça e equidade e como secundária quando corrói imparcialidade e eficiência sem violar diretamente aqueles bens — e, de modo distinto, enquadraram-se como violações éticas não tipificadas práticas atentatórias à integridade sem tipicidade penal/disciplinar estrita, como favoritismos “de baixo impacto” porém recorrentes, manipulações procedimentais sem vantagem patrimonial direta, opacidade deliberada e uso indevido de informação (Pozsgai-Alvarez, 2020).

No eixo das condições de produção, a tipologia incorpora causas estruturais (lacunas de controle, desenho institucional fragmentado, janelas de oportunidade em emergências), normativas (regras vagas, políticas não internalizadas, canais de denúncia inseguros) e culturais (tolerância social, patronagem, interferências políticas e incentivos pró-suborno associados à sobrecarga burocrática), tal como mapeado na revisão (Boisvert, 2018; Miranzo Díaz et al., 2023; Onyango, 2024; Alexander et al., 2022; Moreno-Jaimes, 2022).

No eixo das respostas, privilegiaram-se arranjos sistêmicos e configuracionais que combinem valores (liderança ética, *accountability* social) e conformidade (controles, auditorias, proteção ao denunciante), rejeitando “melhores práticas” universais e reconhecendo limites e ironias da transparência quando desacoplada de instituições fortes e mediação cidadã (Six & Lawton, 2013; Johnston, 2018, 2019).

A partir dessa arquitetura, delineia-se uma agenda de pesquisa enxuta e aplicada, centrada em três lacunas. Primeiro, a validação empírica configuracional dos sistemas de integridade: é preciso testar, em órgãos brasileiros de diferentes níveis federativos, quais combinações de valores e controles explicam variações de integridade, articulando a teoria dos sistemas de integridade à análise de riscos éticos (Six & Lawton, 2013; Boisvert, 2018).

Segundo, a integração de percepções e indicadores objetivos: urge desenvolver painéis de integridade que triangulem *surveys* de clima ético com evidências administrativas (auditorias, compras, canais de denúncia), reduzindo vieses de mensuração e permitindo comparações temporais e interorganizacionais (Onyango, 2024; Gouvêa Maciel et al., 2024).

Terceiro, a avaliação causal de intervenções culturais e educacionais: recomenda-se mensurar, por métodos quase-experimentais, o impacto de formação ética continuada, campanhas de normas sociais e arranjos de *accountability* social sobre comportamentos cotidianos e disposição para denúncia, identificando condições contextuais que potencializam



ou neutralizam efeitos (Barreto & Vieira, 2021; Vieira, 2023; Chaves & Raufflet, 2024; Johnston, 2019).

Com isso, a tipologia proposta cumpre dupla função: oferece um quadro analítico para classificar condutas e diagnosticar raízes estruturais, normativas e culturais; e orienta a seleção de estratégias de mitigação ajustadas ao contexto, permitindo priorizar investimentos institucionais e medir, com maior confiabilidade, o progresso da integridade no setor público.

Considerações Finais

A integridade pública, como este ensaio demonstrou, é um conceito multifacetado e central para a reforma e o bom funcionamento da Administração Pública. No entanto, o debate sobre ela tem sido frequentemente limitado à sua intersecção com o combate à corrupção, uma visão reducionista que negligencia a complexidade das violações éticas e os comportamentos desviantes não tipificados penalmente. Superar essa limitação exige uma compreensão mais ampla, que reconheça a integridade como um alinhamento entre valores, normas e ações dos agentes públicos, transcendendo a mera legalidade (Six & Lawton, 2013; Cardoso Neto, 2021).

As causas da violação à integridade são intrincadas e operam em dimensões estruturais, normativas e culturais. A fragilidade dos mecanismos de controle, a ausência de políticas claras e uma cultura organizacional permissiva ou ambígua são fatores críticos. Ademais, a importação de abordagens anticorrupção genéricas, que desconsideram fatores contextuais como redes de patronagem, clientelismo e desigualdades estruturais, tem demonstrado baixa aderência às realidades locais. A corrupção, em suas diversas manifestações — seja ela primária ou secundária, grande ou pequena — é um fenômeno moral profundamente enraizado na percepção social e cultural (Filgueiras, 2009; Pozsgai-Alvarez, 2020).

A promoção da integridade, portanto, exige uma abordagem holística e multifacetada. Não se trata apenas de implementar mecanismos legais e procedimentos administrativos, mas de construir uma cultura organizacional íntegra (Cardoso Neto, 2021). Isso demanda a promoção de valores éticos compartilhados, a capacitação continuada dos agentes públicos e a articulação de políticas que dialoguem com a realidade institucional e sociocultural específica (Gebel, 2012; Johnston, 2018).

Estratégias eficazes incluem a adoção de abordagens preventivas que vão além da repressão punitiva, a institucionalização da integridade por meio de políticas claras e sistemas de governança (Decreto nº 9.203/2017), e a utilização de modelos analíticos robustos (Boisvert, 2018) para identificar e mitigar riscos éticos. A transparência é vital, mas não uma panaceia, exigindo instituições fortes e uma sociedade civil ativa para que seus benefícios sejam plenamente realizados (Johnston, 2019). A *accountability* social, exercida pela sociedade civil e pela mídia, é um mecanismo crucial para fortalecer o controle e promover a integridade, atuando de forma preventiva contra violações (Teixeira et al., 2024; Vieira, 2023).

Para avançar no campo da integridade pública no Brasil, este ensaio propõe a construção de uma tipologia conceitual que diferencie atos de corrupção de outras violações éticas e comportamentos inadequados não tipificados. Essa tipologia, aliada ao desenvolvimento de instrumentos diagnósticos e programas formativos que abordem a distinção entre legalidade, legitimidade e ética institucional, é fundamental para o amadurecimento do debate e para a formulação de políticas mais previsíveis e coerentes.

Em suma, o combate à violação da integridade na Administração Pública é um desafio complexo que exige uma mudança de paradigma, da repressão isolada para a promoção sistêmica de uma cultura de integridade. Essa cultura deve ser construída sobre pilares éticos sólidos, com base em um entendimento abrangente da corrupção e das múltiplas formas de violação à integridade, e sempre em diálogo com as particularidades de cada contexto sociocultural. Somente assim será possível fortalecer as instituições públicas, restaurar a confiança da sociedade e assegurar que a Administração Pública sirva efetivamente ao interesse público.

Referências

- Alexander, C., et al. (2022). Challenges and opportunities of curbing urban corruption and building professional integrity: Experiences of planners in South Africa and Zambia. *Habitat International*, 122.
- Al-Hiari, A. A. (2024). Corruption or Culture? Evaluating Elite Definitions of “Wasta” in Jordan. *Public Integrity*, 26(3), 273–284.
- Amâncio, D. L. P., Faria, E. R. de, & Biscaia, R. (2024). Integridade pública: (De)limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e90895.
- Arellano-Gault, D., Trejo, L. J., & Rojas-Salazar, G. (2024). Deconstructing Corruption through Its Aporias. *Public Integrity*, 26(1), 82–97.
- Balasubramanian, G., & Kakani, R. K. (2024). Exploring the Demographic Determinants of Integrity in Careerist Senior Civil Servants: Role of Social Norms and Security. *Public Integrity*, 26(4), 455–472.
- Barreto, R. T. D. S., & Vieira, J. B. (2021). Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(3), 442–463.
- Batista Vieira, J., et al. (2024). Integridade, Ética e Combate à Corrupção no Campo da Administração Pública Brasileira: Desafios Conceituais e Horizontes Possíveis. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*.
- Boisvert, Y. (2018). L’analyse des risques éthiques: une recherche exploratoire dans le domaine de la gouvernance municipale. *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 51(2), 305–334.

				
				
				



- Cacciatore, F., Di Mascio, F., & Natalini, A. (2022). Do Economic Recovery Packages Open a Window of Opportunity for Corruption and Mismanagement? The Case of Italy in the Aftermath of the Covid-19 Pandemic. *Public Organization Review*, 22(3), 527–544.
- Cardoso Neto, L. P. (2021). Compliance: redução de riscos, responsabilidade social, ética corporativa e prevenção à persecução penal. *Lumen Juris*.
- Chaves, R. L. P., & Raufflet, E. B. (2024). Taking Stock of Ethics and Compliance Programs as Anticorruption Mechanisms: An Integrative Review. *Journal of Business Ethics*.
- Cifuentes-Faura, J. (2024). Political corruption and earthquakes: Governance in Turkey under Erdogan's rule. *Governance*, 1.
- De Graaf, G., et al. (2018). *The Routledge Handbook of Public Sector Ethics*. Routledge.
- Depen. (2020). Levantamento nacional de informações penitenciárias. Brasília: Departamento Penitenciário Nacional.
- Der Meer, T. W. G. van, & Hakhverdian, A. (2017). Political trust as the evaluation of process and performance: A cross-national study of 42 European countries. *Political Studies*, 65(1), 81–102.
- Filgueiras, F. (2009). A tolerância à corrupção no Brasil: uma abordagem cultural. *Revista Opinião Pública*.
- Gebel, A. C. (2012). Human nature and morality in the anti-corruption discourse of transparency international. *Public Administration and Development*, 32(1), 109–128.
- Gouvêa Maciel, G., et al. (2024). A Scoping Review on Perception-Based Definitions and Measurements of Corruption. *Public Integrity*, 26(1), 114–131.
- Hasiuk, I., Darmanska, I., & Nahornyi, Y. (2023). Factor analysis of causes of corruption risks in the educational and scientific sphere of Ukraine. *International Journal of Educational Development*, 100.
- Heywood, P. M. (2012). Integrity management and the public service ethos in the UK: Patchwork quilt or threadbare blanket? *International Review of Administrative Sciences*, 78(3), 474–493.
- Heywood, P., & Kirby, N. (2020). Public integrity: From anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal. *Etica Pubblica – Studi su legalità e partecipazione*, 2(2), 1–16.
- Huberts, L. W. J. C. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20(supl. 1), S18–S32.
- Johnston, M. (2018). Reforming Reform: Revising the Anticorruption Playbook.
- Johnston, M. (2019). Limits and ironies of transparency: Controlling corruption in American elections. *Election Law Journal: Rules, Politics, and Policy*, 18(3), 282–296.
- Makarenkov, O. (2024). Strategy for eliminating corruption threats to Ukraine's national security. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 163–174.
- Márcio Medeiros Paiva, R., & Batista Vieira, J. (2024). Maturity model for evaluating integrity management in public procurement. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e91099.
- Menzel, D. C. (2019). *Ethics Management in Public Administration*. Routledge.





- Miranda, L. F. (2018). Unificando os conceitos de corrupção: uma abordagem através da nova metodologia dos conceitos. *Revista Brasileira de Ciência Política*, 25, 237–272.
- Miranzo Díaz, J., et al. (2023). Corruption risk analysis in local public procurement: a look at the Àrea Metropolitana de Barcelona. *International Review of Administrative Sciences*, 89(3), 919–934.
- Moreno-Jaimes, C. (2022). Indulgent citizens: Bribery in Mexico's bureaucratic procedures. *Public Administration and Development*, 42(3), 190–208.
- Mungiu-Pippidi, A., & Toth, B. (2023). Inside the Europeanization black box: the evolution of corruption risk in Albania's public procurement. *Journal of Contemporary European Studies*, 31(3), 995–1011.
- Nonki Tadida, E. Z. (2023). Public auditing: What impact does the quality of the institutional framework have on the level of corruption? *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 1131–1146.
- Oliveira Júnior, T. M. de, et al. (2024). Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: Desafios conceituais e horizontes possíveis. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e92312.
- Onyango, G. (2024). How Managers Respond to Fraud, Waste and Mismanagement: Ethics Management Survey in Uganda and Kenya. *Public Integrity*.
- Palifka, B. J., & Rose-Ackerman, S. (2020). Corrupção e governo: causas, consequências e reformas. Editora FGV.
- Pozsgai-Alvarez, J. (2020). The abuse of entrusted power for private gain: meaning, nature and theoretical evolution. *Crime, Law and Social Change*, 74(4), 433–455.
- Santos, L., & Serafim, M. C. (2024). Em busca de uma ética administrativa pós-convencional no contexto das organizações públicas brasileiras. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e90978.
- Six, F., & Lawton, A. (2013). Towards a theory of integrity systems: A configurational approach. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 639–658.
- Steden, R. van, & Lasma, A. (2020). A compliance–integrity framework for ethics management: An empirical research. *Public Administration Review*, 80(5), 720–730.
- Teixeira, M. A. C., et al. (2024). Accountability social e o controle de políticas públicas no Brasil.
- Valiquette L'Heureux, A. (2022). The Case Study of Los Angeles City & County Fraud, Embezzlement and Corruption Safeguards during times of pandemic. *Public Organization Review*, 22(3), 593–610.
- Veríssimo, C. (2017). Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção nas empresas brasileiras. Saraiva.
- Vieira, J. B. (2023). How social accountability fosters public integrity: the role of public policy councils in curbing corruption. *Revista de Sociologia e Política*, 31.
- Vieira, J. B., et al. (2019). Gestão da Integridade na Administração Pública. Enap.



Wettenhall, R. (2012). Integrity agencies: the significance of the parliamentary relationship. *Policy Studies*, 33(1), 65–78.

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PPGD Instituto Universitário de Pernambuco	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração do Júri
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

