

INTEGRIDADE PÚBLICA E RESPONSABILIDADE DOS AGENTES PÚBLICOS: DESAFIOS PARA UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ÉTICA, EFICIENTE E TRANSPARENTE

**PUBLIC INTEGRITY AND THE ACCOUNTABILITY OF PUBLIC AGENTS:
CHALLENGES FOR AN ETHICAL, EFFICIENT AND TRANSPARENT PUBLIC
ADMINISTRATION**

Ciências Sociais Aplicadas • 02/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/785451071](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/785451071)

Amanda Sampaio Fortes Pierote¹

Renê Gomes Pierote²

RESUMO

A integridade pública consolidou-se como eixo estruturante das agendas de reforma administrativa brasileira, articulando exigências normativas de conformidade, expectativas sociais de probidade e demandas por resultados institucionais consistentes. O estudo parte da constatação de que a expansão normativa e a multiplicação de programas institucionais não asseguraram, por si mesmas, a transformação das práticas cotidianas dos agentes públicos, o que sugere descompasso entre desenho formal e efetividade. O problema investigado consiste em compreender de que maneira os arranjos de integridade e os regimes de responsabilização se articulam na promoção de uma administração pública simultaneamente ética, eficiente e transparente. O objetivo geral foi analisar essa articulação a partir da produção científica validada e da normatização federal brasileira. Adotou-se abordagem qualitativa, de natureza básica e caráter exploratório e descritivo, mediante pesquisa bibliográfica e documental, com consulta a bases indexadas, portais de periódicos institucionais e repositórios oficiais de legislação. Os resultados evidenciam que a integridade opera em dupla dimensão, valorativa e organizacional, e que sua efetividade depende menos da existência formal de programas do que da maturidade das funções de corregedoria, ouvidoria, controle interno e gestão da ética. Conclui-se que o fortalecimento da integridade exige investimento contínuo em cultura organizacional e capacidade institucional instalada.

Palavras-chave: Integridade pública; Responsabilização; Ética administrativa; Transparência; Administração pública.

ABSTRACT

Public integrity has become a structuring axis of Brazilian administrative reform agendas, articulating normative compliance

requirements, social expectations of probity and demands for consistent institutional results. The study begins from the observation that normative expansion and the multiplication of institutional programmes have not, by themselves, ensured the transformation of the daily practices of public agents, which suggests a mismatch between formal design and effectiveness. The investigated problem consists in understanding how integrity arrangements and accountability regimes articulate in promoting a public administration that is simultaneously ethical, efficient and transparent. The general objective was to analyse this articulation based on validated scientific production and Brazilian federal regulation. A qualitative approach was adopted, of a basic nature and exploratory and descriptive character, through bibliographic and documentary research, consulting indexed databases, institutional journal portals and official legislative repositories. The results show that integrity operates in a dual dimension, evaluative and organisational, and that its effectiveness depends less on the formal existence of programmes than on the maturity of internal affairs, ombudsman, internal control and ethics management functions. It is concluded that strengthening integrity requires sustained investment in organisational culture, continuing professional education and installed institutional capacity within the studied administrative field of research.

Keywords: Integridad pública; Responsabilización; Ética administrativa; Transparencia; Administración pública.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo situa-se no campo da administração pública e toma a integridade como categoria analítica, examinando a responsabilização dos agentes públicos enquanto mecanismo

institucional de sustentação da probidade administrativa. O tema ocupa lugar destacado nos debates acadêmicos recentes por sua incidência direta sobre a qualidade das políticas públicas, a alocação de recursos coletivos e a confiança que a sociedade deposita nas instituições estatais. Justifica-se o aprofundamento teórico em razão de aspectos ainda pouco sistematizados na literatura especializada, sobretudo no que diz respeito à relação entre a dimensão valorativa e o arranjo organizacional da integridade.

O cenário brasileiro apresenta produção normativa intensa voltada à governança e à integridade institucional. O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, definiu a governança pública como conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a avaliar, direcionar e monitorar a gestão, incluiu a integridade entre os princípios da governança e determinou que órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituíssem programas de integridade (Brasil, 2017). Seis anos depois, o Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023, criou o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e definiu programa de integridade como conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude (Brasil, 2023). O adensamento institucional resultante demanda análise cuidadosa quanto a seus efeitos concretos.

A justificativa desta pesquisa apoia-se em lacunas analíticas presentes nos estudos disponíveis. Amâncio, Faria e Biscaia (2024) assinalam que a integridade pública aparece ora como sinônimo de compliance, ora como sinônimo de anticorrupção, associada com frequência a temas como governança, ética, transparência, accountability e gestão de riscos, o que gera imprecisões conceituais

relevantes. Essa indefinição repercute na avaliação das políticas implementadas, pois instrumentos concebidos sob pressupostos distintos acabam tratados como equivalentes.

Ao lado da pertinência acadêmica, o estudo mostra-se socialmente relevante por seu potencial de subsidiar reflexões aplicáveis a contextos concretos de gestão. Brunner, Souza, Santos e Pantoja (2025) verificaram crescimento da produção acadêmica sobre implementação de programas de integridade na administração pública brasileira, com a ressalva de que as pesquisas examinadas apresentam limitações relacionadas à representatividade e à profundidade prática. Persiste, portanto, demanda por investigações que contribuam para a implementação efetiva desses programas.

O problema de pesquisa formula-se nos seguintes termos: de que maneira os arranjos institucionais de integridade e os regimes de responsabilização dos agentes públicos se articulam na promoção de uma administração pública ética, eficiente e transparente no contexto brasileiro? Parte-se do pressuposto de que a efetividade da integridade não decorre automaticamente da existência formal de programas, dependendo da maturidade das funções institucionais que os sustentam e da internalização de valores pelos agentes.

O objetivo geral consiste em analisar a articulação entre integridade pública e responsabilização dos agentes públicos como condição para uma administração ética, eficiente e transparente. Os objetivos específicos buscam delimitar conceitualmente a integridade pública em suas dimensões valorativa e organizacional, examinar o arcabouço normativo federal brasileiro que estrutura os programas de integridade e discutir os mecanismos de responsabilização e accountability que incidem sobre a conduta dos agentes públicos.

Tais objetivos orientam o percurso investigativo, assegurando coerência entre a problemática formulada, o referencial teórico mobilizado e os procedimentos metodológicos empregados.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como básica, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, valendo-se de investigação bibliográfica e documental. O estudo delimita-se ao âmbito da administração pública federal brasileira, com ênfase na produção científica indexada e na normatização vigente. Não há pretensão de esgotar a temática, mas de oferecer análise situada e fundamentada.

O artigo organiza-se em cinco seções, além desta introdução. A segunda apresenta o referencial teórico, no qual se discutem os principais conceitos e abordagens relacionados ao tema. A terceira descreve a metodologia adotada. A quarta dedica-se à apresentação e discussão dos resultados. A quinta expõe as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico sustenta o problema investigado, os objetivos formulados e a interpretação dos resultados. Esta seção articula criticamente produções recentes e reconhecidas na área, com prioridade para estudos indexados em bases de rigor acadêmico e para documentos normativos oficiais. A organização em subseções estrutura os eixos teóricos centrais do estudo e assegura progressão lógica.

2.1. Fundamentação Conceitual da Integridade Pública

A integridade pública apresenta fronteiras porosas no campo da administração, e sua delimitação permanece objeto de disputa

acadêmica. Amâncio, Faria e Biscaia (2024) problematizam essa indefinição ao questionar a natureza do fenômeno e as relações que cabe estabelecer entre integridade, compliance, anticorrupção, governança e accountability. A ausência de precisão terminológica não configura questão meramente semântica, pois orienta escolhas de desenho institucional, define parâmetros de avaliação e determina quais práticas serão consideradas adequadas ou desviantes no exercício da função pública.

O aprofundamento do debate exige reconhecer que a integridade comporta ao menos duas expressões distintas na trajetória brasileira. Bergue (2025) examina o conceito tanto como valor quanto como sistema organizacional, observando que a noção surgiu inicialmente como virtude destinada a inspirar a conduta dos agentes públicos e que, a partir de 2007, passaram a existir sistemas de integridade com feições de arranjos organizacionais, os quais coexistem com a integridade declarada como elemento valorativo. O autor defende a complementaridade entre ambas as expressões.

Essa coexistência impõe ao gestor público a tarefa de compatibilizar planos distintos. Reduzir a integridade a estruturas formais esvazia seu conteúdo ético. Confiná-la ao terreno das virtudes individuais, por outro lado, desconsidera a necessidade de mecanismos institucionais capazes de sustentar condutas consistentes ao longo do tempo. Nenhuma das duas reduções resolve o problema.

A problematização do conceito revela limites significativos na produção científica disponível. Brunner, Souza, Santos e Pantoja (2025) identificaram, em revisão sistemática que abrangeu o período de 2014 a 2023, crescimento quantitativo da produção acadêmica acompanhado de fragilidades relacionadas à representatividade e à

profundidade prática dos estudos. O campo expandiu-se mais rapidamente em volume do que em consistência analítica, situação que compromete a formulação de recomendações aplicáveis à gestão.

O tratamento normativo brasileiro adota definição predominantemente operacional. Conforme o Decreto nº 11.529, de 2023, o programa de integridade compreende:

[...] conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional (Brasil, 2023, art. 3º, inciso I).

A amplitude do enunciado normativo confirma a dificuldade conceitual apontada pela literatura, uma vez que reúne, em formulação única, elementos de natureza jurídica, gerencial e ética. Essa característica prepara a discussão sobre as abordagens teóricas que buscam organizar analiticamente tais elementos.

2.2. Abordagens Teóricas e Modelos Analíticos Relacionados Ao Tema

As correntes que dialogam com o objeto deste estudo organizam-se em torno da articulação entre governança pública, gestão de riscos e integridade. Oliveira, Silva e Gomes (2025) investigaram essa

integração no âmbito da administração pública federal por meio de revisão sistemática de literatura em periódicos indexados no Journal Citation Reports, contemplando publicações entre 2000 e 2024 nas bases Web of Science e Scopus, com aplicação do protocolo Methodi Ordinatio. O desenho metodológico adotado permitiu identificar padrões de convergência entre campos frequentemente tratados de forma isolada.

O aprofundamento dessa perspectiva revela hierarquia funcional entre os componentes analisados. Os autores concluem que a governança atua como elemento estruturante, capaz de promover ambiente institucional consistente para mitigar riscos e fortalecer a integridade pública, ao passo que a gestão de riscos favorece cultura organizacional ética, proativa e resiliente. A integridade pública, fundamentada em valores éticos e no combate à corrupção, reforça a transparência e amplia a confiança social.

A proposição situa a governança como condição de possibilidade para os demais elementos. Inverte-se, com isso, a lógica difundida em muitos programas institucionais, nos quais a integridade é implantada como iniciativa isolada, desconectada da estrutura de liderança e do planejamento estratégico da organização.

O diálogo comparativo entre as abordagens evidencia aproximações e tensões relevantes. A leitura de Oliveira, Silva e Gomes (2025) privilegia a articulação sistêmica entre estruturas organizacionais, atribuindo à arquitetura institucional o peso explicativo principal.

Em posição distinta, Bergue (2022) desloca a análise para o terreno da reflexão ética. O autor examina os conceitos de ética e moral no contexto dos programas de integridade e aponta imprecisões na

apropriação desses conceitos no serviço público, com consequente fragilização dos esforços de codificação de condutas. As duas leituras não se excluem, mas operam em planos diferentes, pois uma responde pela arquitetura institucional e outra pela substância normativa que a anima.

A escolha teórica adotada neste artigo consiste em tratar integridade e responsabilização como dimensões interdependentes, articulando a perspectiva sistêmica e a perspectiva ética. Essa opção justifica-se pela natureza do problema formulado, que indaga sobre a relação entre arranjos institucionais e regimes de imputação.

Leal (2021) contribui para essa construção ao examinar em que medida o controle de integridade, pensado a partir de modelos como o compliance, pode aprimorar os sistemas de controle interno da administração pública brasileira. O autor sustenta que o relevante é a existência de políticas e ferramentas de controle interno e de integridade operando em sincronia, a partir das diretrizes constitucionais e infraconstitucionais estabelecidas.

2.3. Evidências Empíricas e Contribuições de Estudos Recentes

A produção empírica recente oferece elementos consistentes sobre o grau de implementação dos programas de integridade no Brasil. Barreto e Vieira (2021) analisaram doze programas de integridade pública criados por governos federal, estadual e municipal, avaliando cada um deles por meio de trinta e seis indicadores agrupados em nove diretrizes, conforme práticas previstas no regime nacional e internacional anticorrupção. A opção metodológica por indicadores replicáveis representa contribuição relevante, pois viabiliza comparações sistemáticas em pesquisas subsequentes.

A análise crítica desses achados exige atenção tanto aos resultados quanto às limitações do desenho adotado. Os autores registram que, apesar do número reduzido de programas existentes, em média setenta por cento das práticas previstas nos regimes analisados são observadas ao menos parcialmente, e identificam como principais desafios a adoção de verificações prévias, a combinação adequada entre canais de denúncia e investigações internas, além da promoção de capacidades institucionais (Barreto; Vieira, 2021). O dado revela adesão formal expressiva acompanhada de lacunas justamente nos elementos que dependem de capacidade operacional instalada, o que sugere que a dificuldade reside menos na formulação do que na execução.

Em direção complementar, Vieira (2023) examinou o efeito da accountability social sobre a corrupção mediante desenho quase experimental, analisando amostra de mil duzentos e vinte e três municípios auditados de forma independente entre 2006 e 2015 no âmbito do programa de fiscalização em entes federativos conduzido pela Controladoria-Geral da União. O autor identificou efeitos estatisticamente significativos da accountability social exercida por conselhos de políticas públicas nas áreas de saúde, educação e assistência social, com redução na ocorrência de corrupção quando tais conselhos encontram-se operantes e efetivamente exercendo suas atribuições legais. O achado desloca parte do peso explicativo dos controles internos para os mecanismos de participação societária.

A síntese dos aportes discutidos permite estabelecer ponte com a seção metodológica. A literatura converge quanto à insuficiência de abordagens exclusivamente normativas e sinaliza que a efetividade da integridade depende de fatores organizacionais, culturais e

participativos. Brunner, Souza, Santos e Pantoja (2025) reforçam essa leitura ao sugerir agenda de pesquisas futuras orientada para estudos longitudinais, adaptação cultural e integração tecnológica. O presente estudo dialoga com esse conjunto ao propor análise integrada entre integridade e responsabilização, eixo ainda pouco explorado de forma articulada na produção nacional.

3. METODOLOGIA

A seção metodológica explicita o percurso científico adotado para a consecução dos objetivos da pesquisa. Todas as escolhas relacionam-se diretamente ao problema formulado, aos objetivos propostos e ao referencial teórico mobilizado.

3.1. Natureza e Abordagem da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como básica quanto à sua natureza, pois destina-se a ampliar a compreensão teórica sobre a articulação entre integridade pública e responsabilização dos agentes públicos, sem finalidade de aplicação imediata a contexto organizacional específico. Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva, uma vez que busca familiarizar-se com um campo conceitual marcado por imprecisões terminológicas e, ao mesmo tempo, descrever as configurações normativas e analíticas que estruturam o tema no cenário brasileiro.

A abordagem adotada é qualitativa, escolha justificada pela natureza do objeto investigado. A integridade pública envolve valores, práticas institucionais e interpretações normativas, elementos que não se reduzem a mensuração quantitativa. A abordagem qualitativa permite examinar a densidade conceitual das formulações teóricas e a coerência interna dos arranjos

normativos, favorecendo a interpretação analítica dos significados atribuídos ao fenômeno pela literatura e pela legislação.

O método científico adotado é o dedutivo. Parte-se de formulações teóricas gerais sobre integridade, governança e accountability, consolidadas na produção científica validada, para o exame de configurações específicas presentes no arcabouço normativo federal brasileiro. Esse percurso orienta a construção do raciocínio e permite verificar em que medida as proposições teóricas encontram correspondência nas soluções institucionais adotadas.

3.2. Procedimentos Técnicos e Fontes de Dados

Os procedimentos técnicos empregados consistem em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A primeira destinou-se ao levantamento e à análise da produção científica sobre integridade pública, ética administrativa e responsabilização de agentes públicos. A segunda voltou-se ao exame de normas jurídicas brasileiras que estruturam a matéria. A combinação desses procedimentos adequa-se aos objetivos propostos, pois o objeto investigado constitui-se ao mesmo tempo como categoria analítica e como construção normativa.

As fontes de dados são de natureza secundária no que se refere à produção científica e primária no que concerne aos documentos normativos. A produção científica foi obtida nas bases SciELO e Redalyc, além dos portais institucionais de periódicos da Fundação Getúlio Vargas, da Universidade Federal de Viçosa e da Controladoria-Geral da União. Os documentos normativos foram consultados no repositório oficial da Presidência da República. Todas

as fontes são acessíveis publicamente e passíveis de verificação por meio de identificador digital de objeto ou endereço institucional.

Os instrumentos de coleta consistiram em protocolo de busca por descritores e protocolo de análise documental. Os descritores empregados foram integridade pública, responsabilização, agentes públicos, ética administrativa, transparência e accountability, aplicados de forma isolada e combinada. O protocolo de análise documental orientou-se pela identificação de definições legais, atribuições institucionais e mecanismos de controle previstos nas normas selecionadas.

3.3. Universo, Amostra e Critérios de Seleção

O universo da pesquisa compreende a produção científica sobre integridade pública e responsabilização na administração pública brasileira, bem como o conjunto normativo federal que disciplina governança, integridade e transparência. A relevância desse universo decorre da centralidade do tema nas agendas contemporâneas de reforma do Estado e da densidade normativa acumulada nas últimas décadas.

A amostra foi constituída por amostragem intencional. Os critérios de inclusão contemplaram publicações em periódicos indexados, disponibilidade de identificador digital de objeto ou endereço institucional verificável, aderência temática direta ao objeto investigado e produção situada preferencialmente no último quinquênio, ressalvados os documentos normativos, cuja vigência prevalece sobre o critério temporal. Os critérios de exclusão eliminaram publicações sem indexação verificável, textos de natureza exclusivamente opinativa e materiais de divulgação

institucional sem caráter científico. Após a aplicação desses filtros, oito produções científicas e três documentos normativos compuseram o corpus final.

Reconhecem-se limitações relacionadas ao universo e à amostra. A concentração das fontes na esfera federal restringe a generalização dos achados para contextos estaduais e municipais, cujas configurações institucionais apresentam heterogeneidade significativa. A delimitação da amostra a publicações indexadas exclui produções relevantes veiculadas em relatórios técnicos e documentos de organismos de controle. Tais restrições delimitam o alcance das conclusões sem comprometer a validade interna da análise.

3.4. Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

A coleta de dados foi realizada em etapas sucessivas. A primeira consistiu na busca por descritores nas bases selecionadas. A segunda envolveu a triagem dos resultados mediante leitura de títulos e resumos. A terceira compreendeu a verificação individual de cada fonte quanto à existência efetiva, à correspondência entre os dados de referência e o conteúdo publicado e à funcionalidade do identificador digital ou do endereço institucional. Somente as fontes aprovadas nessa verificação integraram o corpus.

O tratamento dos dados envolveu a organização do material em categorias analíticas previamente definidas a partir dos objetivos específicos, a saber: delimitação conceitual da integridade, arcabouço normativo dos programas institucionais e mecanismos de responsabilização e accountability. Cada fonte foi fichada com registro de autoria, ano, veículo de publicação, objetivos declarados,

procedimentos adotados e principais achados, o que permitiu recuperação sistemática das informações durante a redação.

A análise adotou a técnica de análise de conteúdo de natureza temática, aplicada tanto às produções científicas quanto aos documentos normativos. Os núcleos temáticos identificados foram confrontados com as categorias analíticas previamente estabelecidas, permitindo verificar convergências, divergências e lacunas. A articulação com o referencial teórico ocorreu mediante confronto entre as formulações conceituais mobilizadas na segunda seção e os elementos extraídos do corpus, procedimento que sustenta a interpretação apresentada na seção seguinte.

3.5. Aspectos Éticos e Limitações da Pesquisa

Os aspectos éticos observados relacionam-se à integridade científica na utilização das fontes. Não houve participação de seres humanos nem tratamento de dados sensíveis, razão pela qual não se aplicou submissão a comitê de ética em pesquisa. Todas as ideias mobilizadas foram atribuídas a seus autores mediante referência conforme as normas brasileiras aplicáveis, e nenhuma proposição foi imputada a autor que não a sustente de forma explícita em sua obra.

As limitações metodológicas decorrem, em primeiro lugar, da natureza exclusivamente bibliográfica e documental do estudo, que não permite verificar como os arranjos normativos se traduzem em práticas organizacionais concretas. Em segundo lugar, o recorte federal restringe o alcance das inferências. Em terceiro lugar, a análise de conteúdo comporta margem interpretativa inerente à abordagem qualitativa. Tais limitações não invalidam os resultados obtidos, mas delimitam o alcance das conclusões apresentadas.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Esta seção apresenta, analisa e interpreta os elementos obtidos na pesquisa, articulando-os criticamente com o referencial teórico mobilizado. Os resultados são expostos de forma integrada à discussão, o que assegura aprofundamento interpretativo.

4.1. Caracterização dos Dados e Panorama Geral dos Resultados

Os dados analisados compreendem oito produções científicas indexadas e três documentos normativos federais brasileiros. As produções científicas distribuem-se entre periódicos vinculados à Fundação Getúlio Vargas, à Universidade Federal de Viçosa, à Controladoria-Geral da União, à Universidade Federal de Santa Catarina e à área de sociologia política, o que configura corpus multidisciplinar reunindo perspectivas da administração, do direito e da ciência política. Os documentos normativos abrangem a Constituição Federal e decretos regulamentares.

A leitura sistemática do corpus permitiu identificar três núcleos temáticos recorrentes. O primeiro refere-se à indefinição conceitual da integridade e às consequências dessa imprecisão para o desenho institucional. O segundo diz respeito ao descompasso entre adesão formal a programas de integridade e capacidade operacional para executá-los. O terceiro concerne à complementaridade entre controles institucionais e mecanismos de participação social na contenção de desvios. Esses núcleos relacionam-se diretamente aos objetivos específicos formulados.

A interpretação preliminar sugere que o campo brasileiro da integridade pública encontra-se em fase de consolidação normativa avançada e de consolidação prática ainda incipiente. A produção

legislativa e regulamentar mostrou-se abundante e progressivamente sofisticada, ao passo que os estudos que avaliam efeitos concretos permanecem escassos e metodologicamente heterogêneos. Esse desnível constitui o eixo interpretativo que orienta a discussão subsequente.

4.2. Análise e Interpretação dos Resultados à Luz do Referencial Teórico

O primeiro núcleo temático confirma a formulação de Amâncio, Faria e Biscaia (2024) quanto à porosidade conceitual da integridade pública. A análise documental evidenciou que o Decreto nº 11.529, de 2023, define programa de integridade mediante enumeração extensa, reunindo prevenção, detecção e remediação de corrupção, fraude, irregularidades, ilícitos e desvios éticos e de conduta, além de violações a direitos, valores e princípios institucionais (Brasil, 2023). A amplitude do enunciado normativo reproduz, no plano jurídico, a mesma indistinção diagnosticada no plano acadêmico. A imprecisão não constitui falha isolada da literatura, portanto, mas característica estrutural do campo.

O segundo núcleo temático dialoga de forma tensionada com os achados empíricos disponíveis. Barreto e Vieira (2021) identificaram observância ao menos parcial de setenta por cento das práticas previstas nos regimes anticorrupção analisados e, ao mesmo tempo, apontaram como desafios centrais a adoção de verificações prévias, a articulação entre canais de denúncia e investigações internas e a promoção de capacidades institucionais. A leitura conjunta desses dois elementos sugere que a adesão declarada precede sistematicamente a capacidade de execução.

Essa constatação encontra respaldo na hierarquia funcional proposta por Oliveira, Silva e Gomes (2025), segundo a qual a governança opera como elemento estruturante que viabiliza a mitigação de riscos e o fortalecimento da integridade. Programas implantados sem sustentação prévia em arranjos de governança tendem, por consequência, a permanecer no plano formal.

O terceiro núcleo temático amplia o escopo analítico ao incorporar a dimensão societária do controle. Vieira (2023) demonstrou, mediante desenho quase experimental aplicado a mil duzentos e vinte e três municípios auditados entre 2006 e 2015, redução estatisticamente significativa na ocorrência de corrupção associada à atuação efetiva de conselhos de políticas públicas. O achado tensiona interpretações que confinam a integridade ao interior das organizações estatais e sugere que a arquitetura de controle mais eficaz combina instâncias internas e externas.

A convergência com a formulação de Leal (2021), que sustenta a necessidade de políticas e ferramentas de controle interno e de integridade operando em sincronia a partir das diretrizes constitucionais estabelecidas, reforça a leitura sistêmica do fenômeno. Controle interno e participação social atuam, nessa perspectiva, como componentes de um mesmo arranjo, e não como alternativas excludentes.

4.3. Implicações Práticas, Teóricas e Metodológicas dos Resultados

As implicações práticas apontam para a necessidade de reorientar os esforços institucionais. A evidência de que a adesão formal supera a capacidade operacional sugere que investimentos concentrados

na edição de normas internas e na publicação de planos de integridade produzem retorno limitado quando desacompanhados do fortalecimento das funções de corregedoria, ouvidoria, controle interno e gestão da ética, que o Decreto nº 11.529, de 2023, identifica como funções de integridade (Brasil, 2023).

Bergue (2025) propõe, nessa direção, que a assimilação efetiva dos conceitos de integridade e de ética ocorra a partir de investimentos em ações de educação. A formulação desloca o foco da prescrição normativa para a formação continuada dos agentes, o que altera a natureza do problema de gestão a ser enfrentado.

As implicações teóricas dizem respeito ao refinamento conceitual do campo. Os resultados sustentam que a integridade pública opera ao mesmo tempo como valor orientador da conduta individual e como arranjo organizacional destinado a assegurar consistência institucional, dimensões que Bergue (2025) identifica como coexistentes na trajetória brasileira. Tratar essas dimensões como excludentes conduz a diagnósticos parciais, seja pela idealização das virtudes individuais, seja pela superestimação das estruturas formais. A articulação proposta neste estudo contribui para superar essa polarização ao situar a responsabilização como mecanismo que conecta os dois planos.

As implicações metodológicas referem-se tanto aos limites quanto às possibilidades do percurso adotado. A pesquisa bibliográfica e documental mostrou-se adequada para o mapeamento conceitual e normativo, revelando-se insuficiente, contudo, para avaliar efeitos organizacionais concretos. Brunner, Souza, Santos e Pantoja (2025) já haviam sinalizado essa lacuna ao recomendar estudos longitudinais, adaptação cultural e integração tecnológica como agenda

prioritária. Investigações futuras que combinem análise documental com coleta de dados primários em organizações públicas poderão testar empiricamente a hipótese da precedência da adesão formal sobre a capacidade operacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema que orientou este estudo consistiu em compreender de que maneira os arranjos institucionais de integridade e os regimes de responsabilização dos agentes públicos se articulam na promoção de uma administração pública ética, eficiente e transparente. O objetivo geral, voltado à análise dessa articulação, foi alcançado mediante exame integrado da produção científica validada e do arcabouço normativo federal brasileiro.

Os achados demonstram que a integridade pública opera em dupla dimensão, valorativa e organizacional, e que sua efetividade depende menos da existência formal de programas do que da maturidade das funções institucionais que os sustentam e da internalização de valores pelos agentes. Verificou-se ainda que os mecanismos de participação societária ampliam de modo significativo o alcance dos controles internos, configurando arquitetura de contenção mais sólida do que a sustentada exclusivamente por instâncias estatais.

As contribuições acadêmicas situam-se no esforço de articular, em análise integrada, dois campos frequentemente tratados de forma segmentada na produção nacional. A literatura sobre integridade tende a concentrar-se no desenho de programas institucionais, enquanto a literatura sobre responsabilização privilegia o exame de regimes sancionatórios. Ao tratar essas dimensões como

interdependentes, a pesquisa oferece chave interpretativa que permite compreender por que arranjos formalmente adequados produzem resultados desiguais. A sistematização das imprecisões conceituais identificadas contribui para o refinamento terminológico que o campo demanda.

As contribuições institucionais e profissionais decorrem da evidência de que a implantação de programas de integridade sem sustentação prévia em estruturas de governança e sem investimento em capacidade operacional tende a gerar conformidade meramente declaratória. Essa constatação pode subsidiar decisões de gestores públicos quanto à priorização de recursos e sugere que o fortalecimento das funções de corregedoria, ouvidoria, controle interno e gestão da ética antecede, em ordem de importância, a multiplicação de instrumentos normativos internos. A pesquisa oferece igualmente elementos para reflexão crítica sobre o papel dos conselhos de políticas públicas como instâncias efetivas de controle.

As limitações do estudo devem ser reconhecidas como parte do rigor científico. A natureza exclusivamente bibliográfica e documental impediu a verificação de como os arranjos analisados se traduzem em práticas organizacionais concretas, o que restringe as conclusões ao plano das configurações normativas e das interpretações consolidadas na literatura. O recorte federal limita a generalização dos achados para as esferas estadual e municipal, cuja heterogeneidade institucional é considerável. A amostragem intencional, ainda que criteriosa, comporta margem de seletividade. Pesquisas futuras que incorporem desenhos longitudinais e coleta de dados primários em organizações públicas poderão superar essas restrições e testar empiricamente as proposições aqui formuladas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira; FARIA, Evandro Rodrigues de; BISCAIA, Ricardo. Integridade pública: (de)limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, e90895, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v28.90895. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90895>. Acesso em: 23 jul. 2026.

BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200069. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/H9SvPr5XZP9TdJnp7nsMYgf/?lang=pt>. Acesso em: 23 jul. 2026.

BERGUE, Sandro Trescastro. Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 4, 2022. DOI: 10.21118/apgs.v14i4.13459. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13459>. Acesso em: 23 jul. 2026.

BERGUE, Sandro Trescastro. Integridade e ética: problematizando os conceitos no contexto da administração pública federal brasileira. **Revista da CGU**, Brasília, v. 16, n. 30, 2025. DOI: 10.36428/revistadacgu.v16i30.741. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/741. Acesso em: 23 jul. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023**. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da

Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm. Acesso em: 23 jul. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 23 jul. 2026.

BRUNNER, Thais; SOUZA, Fernando César Lima de; SANTOS, Renato Araújo; PANTOJA, Maria Julia. Implementação de programas de integridade na administração pública: uma revisão sistemática de literatura. **Revista da CGU**, Brasília, v. 16, n. 30, 2025. DOI: 10.36428/revistadacgu.v16i30.746. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/746. Acesso em: 23 jul. 2026.

LEAL, Gabriel. Controle de integridade e administração pública: sinergias necessárias. **Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 41, n. 86, p. 148-169, 2021. DOI: 10.5007/2177-7055.2020v41n86p148. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/Pjw5xbscsJh5n5x7YcK5z6P/?lang=pt>. Acesso em: 23 jul. 2026.

OLIVEIRA, Alexandre Bandeira de; SILVA, Paula Viviane Justo da Gama; GOMES, Josir Simeone. A integração entre governança, gestão de riscos e integridade na administração pública. **Revista de**

Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 59, n. 4, e2025-0042, 2025.

DOI: 10.1590/0034-761220250042. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/NvQwcDVsgxZhybjFJMC5xGh/?lang=pt>.

Acesso em: 23 jul. 2026.

VIEIRA, James Batista. How social accountability fosters public integrity: the role of public policy councils in curbing corruption.

Revista de Sociologia e Política, Curitiba, v. 31, e017, 2023. DOI:

10.1590/1678-98732331e017. Disponível em:

[https://www.scielo.br/j/rsocp/a/8y3JRbk48BSDrKKvzYkDycT/?](https://www.scielo.br/j/rsocp/a/8y3JRbk48BSDrKKvzYkDycT/?lang=en)

[lang=en](https://www.scielo.br/j/rsocp/a/8y3JRbk48BSDrKKvzYkDycT/?lang=en). Acesso em: 23 jul. 2026.

¹ Bacharela em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás); tecnóloga em Secretariado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI); pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Internacional Signorelli; e pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela Faculdade Iguaçu. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

² Tecnólogo em Logística pela Faculdade de Tecnologia Radial de Curitiba; pós-graduado em Gestão em Segurança Corporativa pela AVM Faculdade Integrada; e pós-graduado em Inteligência Policial pela Faculdade Iguaçu. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).