



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Avançando a integridade no nível municipal: uma análise integrativa dos facilitadores, obstáculos e perspectivas.**

**Ucleriston Dos Santos Menezes, Claudio Márcio Campos De Mendonça**

**[ARTIGO] GT 5 Governança, Riscos e Integridade das Organizações e Contratações do Setor Público**

# **Avançando a integridade no nível municipal: uma análise integrativa dos facilitadores, obstáculos e perspectivas.**

## **RESUMO:**

O objetivo deste artigo é analisar a literatura através de uma Revisão Sistemática Integrativa (RSI), abordando fatores que facilitam, dificultam e perspectivas para o desenvolvimento de programas de integridade no governo local. Foram realizadas buscas em três bases de dados, em um período de 5 anos. Os principais facilitadores são a maturidade da discussão internacional, enquanto a ausência de normativos impositivos é um dificultador. Os estudos indicam a necessidade de mais pesquisas e simplificação dos debates públicos locais. Como perspectiva, os estudos apontam para a necessidade de mais pesquisas que permitam o desenvolvimento de programas de integridade eficazes, bem como a simplificação e institucionalização de debates públicos a nível local. Para pesquisas futuras, sugere-se analisar como superar as limitações financeiras, técnicas e organizacionais na implementação de programas de integridade nos municípios.

**Palavras-chaves:** Governança. Programa de Integridade. Institucionalização. Limitações. Municípios.

## **1. Introdução**

O objetivo geral deste artigo é realizar uma Revisão Sistemática Integrativa (RSI) da literatura, visando identificar fatores que facilitam, dificultam e as perspectivas para o desenvolvimento de programas ou sistemas de integridade, com ênfase no governo local. A busca por ações efetivas de prevenção e combate à corrupção tem se tornado cada vez mais importantes. Nesse contexto, em resposta à tendência internacional de aprimoramento dos mecanismos de controle e combate à corrupção no setor público (DE BONA, 2022; OCDE, 2018; VIOL, 2021), a gestão de risco, compliance e integridade tornou-se crucial para as organizações governamentais. O foco é contribuir para a criação de valor, atração de investimentos e operação sustentável das instituições públicas (BARRETO; VIEIRA, 2021; VIEIRA; BARRETO, 2019).

De acordo com os autores, a integridade é essencial para o funcionamento do governo, pois envolve assegurar que a administração pública siga as exigências legais e atue de forma ética em prol do interesse público, conferindo legitimidade às suas ações. Ademais, a integridade pública é uma postura ética fundamental para estabelecer a transparência e a confiança dos cidadãos nas instituições públicas. Essa postura também deve envolver empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos, indo além do governo, conforme aponta a OCDE (2022). E essa postura é relevante não apenas para o governo nacional, mas, principalmente, para os municípios, vez que estes entes são os que estão na ponta da linha (OECD, 2022).

Nesse sentido, os dados do Programa Nacional de Prevenção da Corrupção (PNPC) levantados no ano de 2021, confirmam a importância dos programas de integridade, visto que revelam a vulnerabilidade das organizações públicas no Brasil à ocorrência de fraudes e

corrupção devido à fragilidade ou inexistência de mecanismos de prevenção, detecção e investigação. Essa situação é ainda mais preocupante no âmbito municipal, conforme apontado pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2021). Assim, é indispensável que o governo central se envolva na discussão e assumam mais responsabilidades na orientação das políticas locais de integridade (BARRETO; VIEIRA, 2021; DE BONA, 2022a; HOEKSTRA; HUBERTS; VAN MONTFORT, 2022a).

Para reforçar essa preocupação, o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) desenvolvido por meio de uma estratégia conjunta entre Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), revelou que menos de 2% das organizações públicas do Brasil possuem sistema de proteção adequado contra atos lesivos como fraude e corrupção, sendo as organizações municipais as que apresentam maior grau de exposição (TCU, 2021). Os dados apresentados reforçam a importância do investimento em programas de integridade e do aprimoramento e fortalecimento das instituições públicas, a fim de prevenir, detectar, investigar e corrigir atos de corrupção.

Diante dessa problemática, adotar um sistema de integridade pode ser uma medida eficaz para combater a corrupção e construir uma gestão pública mais transparente, ética e eficiente (AMORIM; OLIVEIRA, 2022; MONTFORT; OGRIC; HUBERTS, 2018). Pode ainda, contribuir para o fortalecimento da capacidade estatal (COELHO; GUTH; LOUREIRO, 2020), principalmente em municípios de menor porte, que em sua maioria apresentam limitações financeiras, técnicas e organizacionais.

Em vista disso, autores Internacionais como Alain Hoekstra, Leo Huberts e André van Montfort (2022), Hoekstra e Kaptein (2021), Nelly Trevinyo-Rodríguez (2007), Maryse Tremblay, Joé T. Martineau e Thierry C. Pauchant (2017), Huberts e Six (2012), Hoekstra e Kaptein (2021), Trevinyo-Rodríguez (2007) abordam o tema programas de integridades com foco nos governos locais. Em relação ao contexto brasileiro, poucos autores têm se dedicado a investigar os programas de integridade pública, somente Barreto e Vieira (2021); Viol, (2021); De Bona (2022); Autounian et. al. (2021); Araripe e Machado (2018) e Santos e Paulillo (2021).

Dessa forma, o estudo atual é relevante devido à incipiência da política de integridade nos municípios. Apesar disso, autores como Hoekstra et al. (2022) e Montfort et al. (2018) destacam que, embora as organizações públicas tenham adotado uma abordagem sistêmica como estratégia chave do sistema de integridade local, sua eficácia ainda não está claramente definida na literatura científica.

De qualquer modo, o que se revela é que falta uma abordagem consistente e sistemática para organizações governamentais locais, seja pela falta de compreensão do tema, pela ausência

de um conceito maduro de integridade (HUBERTS, 2018) ou pela complexidade das situações envolvidas (AMORIM; OLIVEIRA, 2022). Em arremate, tem-se que o presente estudo busca preencher essa lacuna com foco nos governos locais.

## **2. Programas de Integridade Pública no Âmbito Municipal: Desafios e Oportunidades**

A integridade é um componente essencial da governança pública, pois confere legitimidade às demais atividades do governo. E nesse sentido, a OCDE (2022) destaca que a implementação de Programas de Integridade é crucial para as organizações públicas. Eles contribuem para a conformidade com as normas vigentes, além de apresentar resultados sustentáveis e reduzir a possibilidade de fraudes, corrupção e conflitos de interesse (BARRETO; VIEIRA, 2021)

Para promover a integridade pública, é indispensável ter políticas claras e regulamentos rigorosos que definam comportamentos éticos e proíbam práticas não (OECD, 2022; VIEIRA; BARRETO, 2019). Assim é importante estabelecer mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação para garantir a conformidade com os princípios éticos. Isso pode reduzir significativamente a probabilidade de atos de corrupção (ARARIPE; MACHADO, 2018; AUTOUNIAN et al., 2021; BARRETO; VIEIRA, 2021).

Nesse contexto, a implementação de programas de integridade é essencial no âmbito municipal para fortalecer a gestão pública e reduzir riscos de corrupção (VIEIRA; BARRETO, 2019). Esses programas também contribuem para disseminar o senso de responsabilidade subjetiva dos agentes públicos, promovendo a honestidade e transparência em suas decisões e ações (OECD, 2022; VIEIRA; BARRETO, 2019), o que aumenta a confiança da população na gestão pública local e melhora a eficiência e eficácia dos serviços prestados (ARARIPE; MACHADO, 2018; AUTOUNIAN et al., 2021; BARRETO; VIEIRA, 2021).

Disso resulta que identificar os riscos e distorções de integridade é crucial para elaborar um plano preciso que leve em consideração as situações mais vulneráveis (VIOL, 2021). Entretanto, a descentralização das responsabilidades públicas em administrações locais aumenta o risco de desvios éticos e morais (HOEKSTRA; HUBERTS; VAN MONTFORT, 2022a; HUBERTS; SIX, 2012). Apesar disso, a descentralização também pode trazer benefícios, como uma gestão mais eficiente e uma relação mais próxima entre administração pública e população.

Para minimizar esses riscos, promover uma cultura de integridade e confiança pública na gestão, a OCDE (2018) destaca a necessidade de uma abordagem integradora que envolva governo, setor privado, sociedade civil e indivíduos. Além disso, é importante que a sociedade

participe ativamente na identificação de problemas e busca de soluções, contribuindo para a redução da corrupção e a conquista da confiança dos cidadãos.

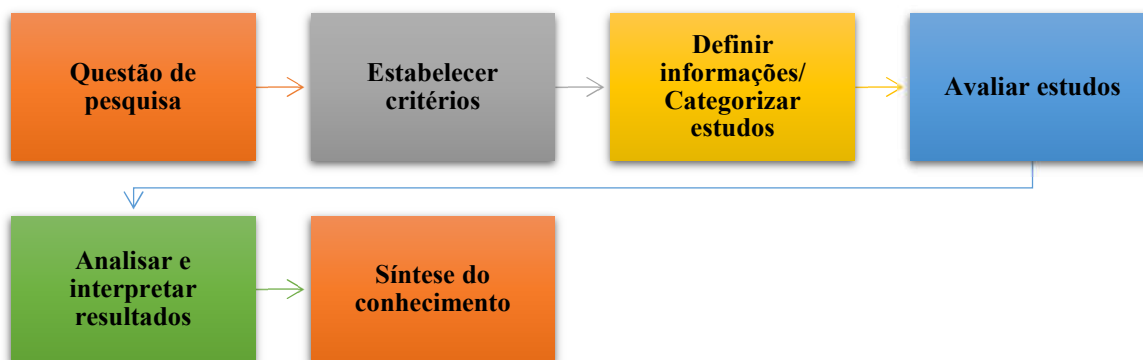
De acordo com De Bona (2022), a implementação de programas de integridade no âmbito municipal pode enfrentar desafios como a falta de recursos financeiros e técnicos, além da resistência de alguns funcionários públicos. Para superar esses obstáculos, é necessário o comprometimento dos gestores (OCDE,2022), a sensibilização dos servidores sobre a importância da integridade na gestão pública e a adoção de medidas de incentivo e reconhecimento para aqueles que cumprem as diretrizes estabelecidas nos programas de integridade (TCU, 2021).

Portanto, é importante destacar que medidas de incentivo e reconhecimento são cruciais para superar os obstáculos na implementação de programas de integridade (TCU, 2021; OCDE, 2022). Contudo, é preciso ressaltar que a efetividade dessas medidas depende do comprometimento e participação ativa de todos os envolvidos, incluindo gestores, servidores públicos, organizações privadas e sociedade em geral (OCDE, 2022). Somente assim, será possível promover a transparência e confiança dos cidadãos nas instituições públicas, fortalecendo a governança pública local.

### 3. Procedimentos metodológicos

Com o objetivo de identificar fatores que facilitam, dificultam e as perspectivas para o desenvolvimento de programas ou sistemas de integridade, com ênfase no governo local, este estudo utilizará uma revisão integrativa, que revisa, critica e sintetiza literatura representativa (Whittemore & Knafl, 2005). Foram estabelecidas seis etapas, seguindo as recomendações dos autores conforme figura 1:

Figura 1: Framework das etapas da da revisão integrativa



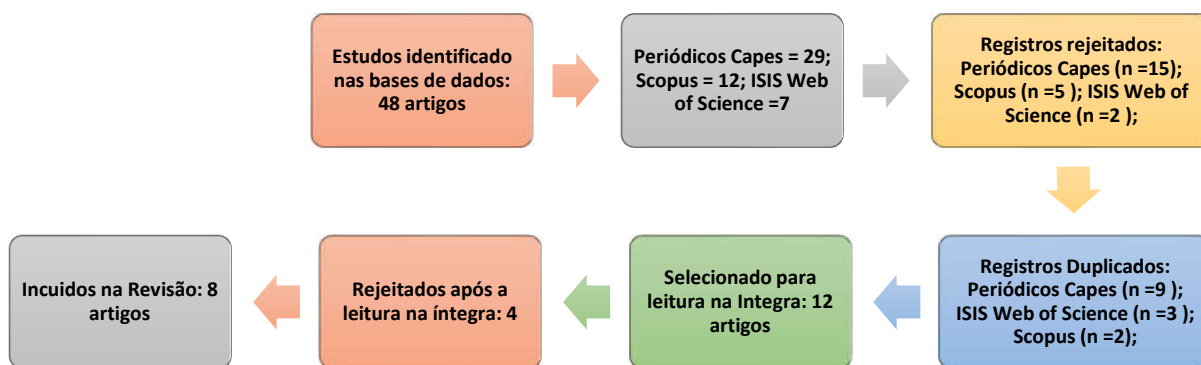
Fonte: Adaptado de Souza; Silva; Carvalho (2010) e Whittemore; Knafl (2005)

### 3.1 Etapas das da revisão integrativa

Inicialmente a questão de pesquisa foi claramente definida. Por sua vez, na segunda etapa estabeleceu-se os critérios para selecionar estudos e pesquisas bibliográficas, utilizando três bases de dados: Scopus, Web of Science e Portal de Periódicos do Capes, que reúnem publicações das áreas de ciências sociais aplicadas.

Realizamos buscas entre o período de setembro e novembro de 2022 utilizando os termos e palavras-chave relacionados ao escopo da pesquisa, tanto em português quanto em inglês. Os termos incluíram " "Sistema de Integridade Local" OR "Programa de Integridade" OR "Integrity Program" OR "Local Integrity System" AND "Public Administration" OR Government. Utilizamos a técnica de revisão sistemática integrativa e um fluxograma foi elaborado para orientar a seleção dos estudos.

Figura 2-Fluxograma da RSI



Fonte: adaptado de Souza; Silva; Carvalho (2010)

Na etapa de coleta e avaliação dos dados, foi utilizado o site Parsifal e aplicados critérios de elegibilidade para determinar a inclusão ou exclusão de artigos no estudo. Os critérios de inclusão foram definidos considerando vários fatores, como o tema de sistemas/programas/planos de integridade nos governos locais, comportamento ético, políticas corretivas, promoção da ética e valores na organização. Como critérios de exclusão, foram desconsiderados trabalhos desalinhados às questões centrais do tema, sem resumo/abstract, sem palavras-chave, fora do contexto dos objetivos da pesquisa no contexto do setor público

Foram identificados um total de 29 artigos no Portal de Periódicos da Capes, 12 artigos na base de dados *Scopus* e 6 artigos na *Web of Science*, que abordam temas relacionados a programas de integridade ou sistemas de integridade na administração pública, com foco em governos locais, publicados nos últimos 5 anos. A maioria dos artigos selecionados está em

inglês, o que reflete a maturidade das discussões sobre o tema nesse idioma. No entanto, já existem algumas publicações em português, embora em menor quantidade.

Na etapa de análise dos dados, os artigos selecionados foram lidos na íntegra e submetidos a um processo de análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (2016), que consistiu em identificar e categorizar os achados. Para isso, foram criadas categorias temáticas a partir dos dados coletados, que foram posteriormente comparadas e discutidas em relação aos objetivos da pesquisa. Ainda Segundo a autora, essas categorias são grupos ou unidades de registro que compartilham características semelhantes, e permitem a identificação de padrões e temas relevantes que emergem dos dados.

Por fim, os resultados foram sintetizados e discutidos em relação aos objetivos da pesquisa, e foram apresentadas as principais conclusões a partir das inferências e interpretações das categorias previamente identificadas (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013), em relação aos fatores facilitadores, dificultadores e perspectivas para o desenvolvimento de programas de integridade em municípios.

#### 4. Resultados

Após a revisão sistemática integrativa dos artigos selecionados, foi possível identificar os fatores facilitadores, dificultadores e perspectivas para o desenvolvimento de programas de integridade nos municípios integrantes do Consórcio Intermunicipal do Semiárido Nordeste II da Bahia.

Para a categorização dos resultados, foram utilizados os critérios de análise de conteúdo por temas, conforme Bardin (2016), os quais permitiram a identificação das principais questões abordadas nos artigos dentro das categorias iniciais pré-estabelecidas (fatores facilitadores, dificultadores e perspectivas), conforme quadro 1:

Quadro 1 Artigos selecionados

Nº	Título	Autores	Ano	Principais Achados
1	Integrity Violations and Corruption in Western Public Governance: Empirical Evidence and Reflection from the Netherlands	DE GRAAF, Gjalt; HUBERTS, Leo; STRÜWER, Tebbine	2018	A integridade na governança envolve muitos valores e normas além da incorruptibilidade e da imparcialidade. Evitar violações de integridade é possível a partir da identificação dos tipos de violações de integridade, não focando apenas na corrupção, podem ser relevantes para proteger a integridade e prevenir riscos de violações.
2	Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity	HOEKSTRA, Alain; HUBERTS, Leo; VAN	2022	Nas cidades e municípios, é fundamental atentar para a integridade, pois há uma tendência de descentralização de dos poderes públicos e de

	Systems in Local Government	MONTFORT, André.		transferência de responsabilidades do nível nacional para o local.
3	The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework	HOEKSTRA, Alain; KAPTEIN, Muel.	2021	Para que o programa de integridade mantenha sua eficácia, ele deve ser revisado e adaptado regularmente para garantir que esteja atualizado em relação a todos os desenvolvimentos dentro e fora da organização e para garantir que seja idealmente um processo que continua a evoluir com base na experiência e ajuste contínuo ao longo do tempo.
4	Integrity: What it is and Why it is Important	HUBERTS, L. W. J. C.	2018	A integridade deve ser vista em uma perspectiva mais ampla para que organizações ou governos desenvolvam políticas contra diferentes tipos de violações. Há uma estrutura ampla e complexa de integridade, e violações de integridade não podem ser limitados ao espectro apenas de corrupção, pois fenômenos diferentes podem ser causados por características diferentes.
5	The Fluidity of Integrity: Lessons from Dutch Scandals	KERKHOFF, Toon; OVEREEM, Patrick.	2021	É por meio dos escândalos que surgem os espaços para debater sobre as mudanças em torno da integridade pública, tendo em vista a dificuldade em definir a integridade e por estar em constante mudança. Assim, é aconselhável ser flexível quanto ao estabelecimento de regras e ficar atento as constantes mudanças. Desta forma, simplificar e institucionalizar debates públicos sobre integridade é necessário.
6	Reflexões sobre a arquitetura jurídica dos programas de integridade pública: Afinal, são realmente necessários?	MESQUITA, Camila Bindilatti Carli De	2020	No arcabouço político-jurídico brasileiro, os programas de integridade pública se apresentam como perspectivas regulatórias inovadoras de reestruturação institucional face a nova conjuntura político-econômica baseado nas relações sociais dos diversos stakeholders. Assim, a cooperação regulatória se destaca como um dos principais instrumentos de aplicação dos programas de integridade pública e, portanto, de sua eficácia
7	Sistema de integridade local no Brasil: Análise de atores internos em pequenas cidades de Santa Catarina	DE BONA, Rodrigo	2022	Os municípios não são obrigados por lei a implementar programas de integridade, o que incentiva práticas antiéticas de oportunistas. Além disso, não existe uma política nacional anticorrupção coordenada com capacidade e aplicação. O Brasil precisa de um movimento nacional de reforma, que pode ser facilitado por uma coalizão pró-integridade com a imposição do governo central aos governos locais de adoção de programas de integridade para criar condições para combater os desvios de integridade.
8	Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios.	BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista	2021	Um programa de integridade pública garante que as agências e organizações públicas cumpram os princípios éticos, os procedimentos administrativos e os requisitos legais. Transparência, participação, responsabilidade e integridade são os principais componentes das melhores práticas de governança que permitem que as organizações gerem valor, atraiam investimentos e funcionem de forma sustentável

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)



Além disso, foi gerado nuvem de palavras que permitiu identificar termos e temas relevantes presentes nos artigos analisados, facilitando a compreensão das tendências e foco dos estudos. Essa ferramenta visual colaborou para destacar conceitos-chave, tais como programas de integridade, governo local, maturidade na discussão e desafios na implementação, tornando mais fácil a identificação das principais ideias e direcionamentos no campo de pesquisa:

Figura 3 Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pelos Autores com base nos dados da pesquisa (2023)

Foram identificados temas relacionados aos facilitadores, dificultadores e perspectivas para o desenvolvimento de programas de integridade no governo local nos estudos realizados por De Graaf; Huberts; Strüwer (2018); Hoekstra; Huberts; Van Montfort (2022); Huberts (2018) e Kerkhoff; Overeem (2021).

Segundo Graaf et al. (2018), a integridade no governo é um aspecto importante da governança pública, que envolve muitos valores e normas além da incorruptibilidade e da imparcialidade. Para evitar violações de integridade, é importante identificar diferentes tipos de violações e não focar apenas na corrupção. Por sua vez, Hoekstra; Huberts; Van Montfort (2022) afirmam que a integridade pública diz respeito aos devidos processos e procedimentos e deve ser integrada no processo de seleção de pessoal, enquanto Huberts (2018) destaca a necessidade

de uma visão mais ampla da integridade para desenvolver políticas contra diferentes tipos de violações.

No que diz respeito aos fatores limitantes ou dificultadores, De Bona (2022) ressalta que a falta de uma política nacional anticorrupção coordenada com capacidade e aplicação incentiva práticas antiéticas de oportunistas, enquanto a falta de uma normativa impositiva por parte do Governo Central dificulta a implementação de programas de integridade a nível local (HOEKSTRA; HUBERTS; VAN MONTFORT, 2022). Já Kerkhoff e Overeem (2021) afirmam que a dificuldade em definir a integridade e por estar em constante mudança torna necessário ser flexível quanto ao estabelecimento de regras.

Com relação às perspectivas, Mesquita (2020) destaca a importância dos programas de integridade pública como perspectivas regulatórias inovadoras de reestruturação institucional, e a cooperação regulatória é um dos principais instrumentos de aplicação desses programas. Barreto; Vieira (2021) destacam que um programa de integridade pública garante que as agências e organizações públicas cumpram os princípios éticos, os procedimentos administrativos e os requisitos legais, permitindo que as organizações gerem valor, atraiam investimentos e funcionem de forma sustentável.

#### **4.1 Fatores Facilitadores**

Entre os fatores facilitadores identificados nos estudos, destaca-se a discussão acerca de programas de integridade em governos locais que já é madura em nível internacional (DE GRAAF; HUBERTS; STRÜWER, 2018; HUBERTS, 2018). A implementação de programas de integridade nos governos locais também pode contribuir para disseminar o senso de responsabilidade subjetiva dos agentes públicos, promovendo a honestidade e transparência em suas decisões e ações (BARRETO; VIEIRA, 2021; DE BONA, 2022). Isso pode ajudar a garantir a confiança da população na gestão pública local e melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.

#### **4.2 Dificultadores**

Além dos fatores facilitadores, é importante destacar os obstáculos que dificultam a implementação de programas de integridade nos governos locais. Entre os fatores que dificultam o desenvolvimento de programas de integridade, destaca-se a falta de normativo impositivo por parte do Governo Central em relação à implementação de programas de integridade nos governos locais (DE BONA, 2022). Hoekstra; Huberts; Van Montfort (2022)

apontam a necessidade de envolvimento do Governo Federal na discussão e na definição de políticas locais de integridade, assumindo mais responsabilidades nessa área.

A falta de uma política nacional anticorrupção coordenada com capacidade e aplicação também é apontada como um fator limitador. Nesse sentido, a pesquisa de De Bona (2022) aponta que os municípios não são obrigados por lei a implementar programas de integridade, o que incentiva práticas antiéticas de oportunistas. Embora, já existam projetos da Controladoria Geral da União, como é o caso do “Time Brasil”, ainda é insuficiente para o combate a corrupção e outros desvios de integridade nos municípios.

Essa ausência de uma política nacional anticorrupção coordenada, que estabeleça diretrizes claras e uniformes para a implementação de programas de integridade nos governos locais, cria um cenário de incertezas e dificuldades para que os municípios possam se estruturar e avançar nessa área. Combater a corrupção requer esse alinhamento com diretrizes claras e ‘obrigatórias’ para os municípios. Somente assim poderemos avançar na construção de um país mais justo e íntegro.

### **4.3 Perspectivas**

Quanto às perspectivas apontadas pelos estudos, há a necessidade de mais pesquisas que permitam o desenvolvimento de programas de integridade eficazes em municípios de pequeno porte, bem como a simplificação e institucionalização de debates públicos sobre o tema. Além disso, há uma crescente demanda por maior transparência e participação social para aumentar a confiança na gestão pública e garantir a eficácia dos programas de integridade (BARRETO; VIEIRA, 2021).

Os estudos analisados mostram que a integridade na governança pública é um tema relevante e em constante evolução, com destaque para a importância da implementação de programas de integridade nos governos locais. Os autores De Graaf; Huberts; Strüwer (2018) e Huberts (2018) destacam a necessidade de ter uma perspectiva ampla da integridade, que não se limite apenas à corrupção, mas considere outros valores e normas que contribuam para a qualidade do governo.

Além disso, os estudos reforçam a necessidade de uma abordagem integrada e contínua na implementação e revisão dos programas de integridade, garantindo sua (HOEKSTRA; KAPTEIN, 2021). A simplificação excessiva do conceito de integridade pode levar a generalizações e simplificações excessivas o que robustece a necessidade de uma abordagem ampla e fluida desse conceito.

#### **4. Discussão dos Resultados**

A revisão sistemática integrativa realizada nesta pesquisa trouxe uma série de estudos que abordam a importância da implementação de programas de integridade no governo local. Foi possível identificar algumas categorias comuns entre os autores, como facilitadores, dificultadores e perspectivas em relação ao tema.

No que se refere aos facilitadores para o desenvolvimento de programas de integridade, destaca-se a discussão internacional já bastante madura sobre o assunto, com normas e valores bem estabelecidos (DE GRAAF; HUBERTS; STRÜWER, 2018). Além disso, a integração de aspectos de integridade no processo de seleção de pessoal e o treinamento dos funcionários para tomar decisões morais em situações duvidosas foram citados como importantes para o sucesso desses programas (HOEKSTRA; HUBERTS; VAN MONTFORT, 2022).

Por outro lado, os autores também apontam alguns dos principais desafios e dificultadores para a implementação de programas de integridade no governo local. Um dos pontos mais críticos é a ausência de normativos impositivos por parte do governo central, o que sinaliza a necessidade de um envolvimento maior por parte do governo federal para assumir mais responsabilidades e guiar as políticas locais de integridade (DE BONA, 2022; HOEKSTRA; HUBERTS; VAN MONTFORT, 2022).

Além disso, a falta de literatura brasileira sobre o tema também se apresenta como uma limitação para a pesquisa, o que dificulta a identificação de programas de integridade já implementados em municípios brasileiros (MESQUITA, 2020). A simplificação e institucionalização de debates públicos sobre integridade também são considerados importantes para o avanço do tema (KERKHOFF; OVEREEM, 2021).

#### **5. Considerações Finais**

Esta Revisão Sistemática Integrativa (RSI) da literatura, consistiu em identificar fatores que facilitam, dificultam e as perspectivas para o desenvolvimento de programas ou sistemas de integridade, com ênfase no governo local. A contextualização com o cenário internacional se deu no intuito de entender o desenvolvimento do tema com foco no nível local, a partir de experiências em outros países, com o objetivo de disseminar o conhecimento e servir de benchmark, tendo em vista que o Brasil não possui, ainda, grande conhecimento na área.

Como fator facilitar conclui-se que a discussão acerca de programas de integridade pública a nível internacional já é bastante madura (DE GRAAF; HUBERTS; STRÜWER, 2018; HOEKSTRA; HUBERTS; VAN MONTFORT, 2022, 2022; HOEKSTRA; KAPTEIN, 2021; HUBERTS, 2020), tendo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

(OCDE) defendido sua implementação como meio de contribuir para os investimentos públicos e privados no País de forma segura (OCDE, 2018). No entanto, no Brasil, os programas de integridade se fazem presente no Governo Federal e Estadual, e aos poucos em algumas Capitais, sendo pouco tratada a nível local, sinalizando um enorme caminho a ser percorrido no que se refere a implementação desses programas nos municípios (DE BONA, 2022).

Como fator limitador do desenvolvimento dos programas de integridade a nível local, tem-se que não há normativo impositivo por parte do Governo Central, de maneira que há uma clara necessidade de envolvimento na discussão por parte do Governo Federal, para assumir mais responsabilidades e guiar as políticas locais de integridade, conforme sinaliza (HOEKSTRA; HUBERTS; VAN MONTFORT, 2022). Essa preocupação pode ser identificada nos níveis de fragilidade apontados pela OCDE e TCU em estudos e pesquisas que apuram os déficits do desvio de integridade causado pela corrupção.

Além disso, com base em uma premissa subjacente, pode-se dizer também que quando um programa de integridade é implementado de forma eficaz nos níveis municipais como parte de sua função de governança, pode gerar confiança no mercado e atrair investimentos, ajuda a gerar uma conexão mais forte entre investimento privado e público, resultando em melhores resultados para ambas as partes.

Sugere-se como sugestão para pesquisas futuras, analisar as barreiras e oportunidades específicos enfrentados pelos municípios de pequeno porte na implementação de programas de integridade, assim bem como seus impactos. Esses municípios geralmente têm recursos limitados e podem revelar desafios únicos na implementação de políticas públicas de combate a corrupção que podem contribuir para a superação desses desafios.

Portanto, a construção de mecanismos eficazes de estabelecimento da integridade pública é uma grande oportunidade para melhorar a confiança dos governos locais e atrair investimentos externos que possam colaborar para o desenvolvimento local e sustentável. Além disso, o contexto de municípios de pequeno porte é caracterizado por limitações financeiras, técnicas e organizacionais, o que torna a implementação de um Programa de Integridade uma tarefa complexa e desafiadora.

## **Referências**

AMORIM, Dênia Aparecida De; OLIVEIRA, Nicole Batistuta Manzi De. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. *RAGC, [S. l.]*, v. 10, n. 43, p. 1–21, 2022. Disponível em:

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2700/1720>. Acesso em: 23 fev. 2023.

ARARIPE, Cíntia Muniz Rebouças de Alencar; MACHADO, Raquel Cavalcanti Ramos. Os programas de integridade para contratação com a administração pública estadual: nudge ou obrigação legal? um olhar sobre as duas perspectivas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, [S. l.], v. 8, n. 2, 2018. DOI: 10.5102/rbpp.v8i2.5332.

AUTOUNIAN, Cláudio Sarian; FARINON, Cristiane Nardes; PACHECO, Luciane Guimarães; GARRIDO, Elena Pacita Lois; CASTRO, Ariene Rezende do Carmo; AVEDIKIAN, Douglas; ARAÚJO, Pryscilla Pereira De; BECKER, Marcelo; LIMA, Diana Vaz De. **Governança pública municipal: Transformando sua administração**. 2ª ed. [s.l.] : NT Editora, 2021. DOI: 10.29327/526223.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1ª ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 442–463, 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200069.

COELHO, Rony; GUTH, Felipe; LOUREIRO, Miguel. Capacidades governamentais municipais e desenvolvimento humano local no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 4, p. 778–808, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i4.4524. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4524>. Acesso em: 28 fev. 2023.

DE BONA, Rodrigo. Sistema de integridade local no Brasil: Análise de atores internos em pequenas cidades de Santa Catarina. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S. l.], v. 27, n. 86, p. 1–20, 2022. DOI: 10.12660/cgpc.v27n86.82898. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/82898>.

DE GRAAF, Gjalt; HUBERTS, Leo; STRÜWER, Tebbine. Integrity Violations and Corruption in Western Public Governance: Empirical Evidence and Reflection from the Netherlands. **Public Integrity**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 131–149, 2018. DOI: 10.1080/10999922.2017.1350796. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10999922.2017.1350796?needAccess=true>. Acesso em: 11 nov. 2022.

HOEKSTRA, Alain; HUBERTS, Leo; VAN MONTFORT, André. Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government. **Public Integrity**, [S. l.], p. 1–13, 2022. DOI: 10.1080/10999922.2021.2014204.

HOEKSTRA, Alain; KAPTEIN, Muel. The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework. **Public Integrity**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 129–141, 2021. DOI: 10.1080/10999922.2020.1776077.

HUBERTS, L. W. J. C. Integrity: What it is and Why it is Important. **Public Integrity**, [S. l.], v. 20, n. sup1, p. S18–S32, 2018. DOI: 10.1080/10999922.2018.1477404.

HUBERTS, Leo. Integrity and Quality in Different Governance Phases. *Em: Quality of Governance*. Cham: Springer International Publishing, 2020. p. 103–130. DOI: 10.1007/978-

3-030-21522-4\_5. Disponível em: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-21522-4\\_5](http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-21522-4_5). Acesso em: 1 nov. 2022.

HUBERTS, Leo W. J. C.; SIX, Frédérique E. Local Integrity Systems. **Public Integrity**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 151–172, 2012. DOI: 10.2753/PIN1099-9922140203.

KERKHOFF, Toon; OVEREEM, Patrick. The Fluidity of Integrity: Lessons from Dutch Scandals. **Public Integrity**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 82–94, 2021. DOI: 10.1080/10999922.2020.1826139.

MESQUITA, Camila Bindilatti Carli De. Reflexões sobre a arquitetura jurídica dos programas de integridade pública: Afinal, são realmente necessários? . **Journal of Law and Regulation**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1–20, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/3123>. Acesso em: 23 fev. 2023.

MONTFORT, André Van; OGRIC, Becir; HUBERTS, Leo. The (in)completeness of local integrity systems, A cross-sectional study on municipal integrity systems for civil servants in the Netherlands. **Archives of Business Research**, [S. l.], v. 6, n. 9, p. 70–90, 2018. DOI: 10.14738/abr.69.5199. Disponível em: <http://scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/5199>.

OCDE. **Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública**. [s.l.] : OCDE. Organization for Economic Co-operation and Development, 2018. a. Disponível em: [www.edelman.com/trust2017/](http://www.edelman.com/trust2017/). Acesso em: 23 fev. 2023.

OCDE. **Organization for Economic Co-operation and Development. Integridade pública: recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: [www.edelman.com/trust2017/](http://www.edelman.com/trust2017/).

OECD. **Manual de Integridade Pública da OCDE**. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/db62f5a7-pt.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª ed. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

TAVARES DE SOUZA, Marcela; DIAS DA SILVA, Michelly; DE CARVALHO, Rachel. Revisão integrativa: o que é e como fazer Integrative review: what is it? How to do it? [S. l.], v. 8, n. 1, p. 102–108, 2010. . Acesso em: 29 out. 2022.

TCU. **Levantamento traz dados sobre corrupção nas organizações públicas brasileiras**. Brasília. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/levantamento-traz-dados-sobre-corrupcao-nas-organizacoes-publicas-brasileiras.htm>. Acesso em: 23 fev. 2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap ed. Brasília: Coleção Gestão Pública, 2019. Disponível em:

[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf). Acesso em: 23 fev. 2023.

VIOL, Dalila Martins. O Farol da Integridade Pública: Um Estudo de Caso sobre o Programa de Integridade da CGU. **Revista da CGU**, [S. l.], v. 13, n. 23, p. 122–141, 2021. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/349](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/349).

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. **The integrative review: Updated methodology**. **Journal of Advanced Nursing**, 2005. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x.