



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E SISTEMÁTICA

**FILIPPE FIGUEIREDO MARTINS COSTA, IVANA CARNEIRO ALMEIDA, JOAO CESAR SOUZA
FERREIRA, LEONARDO " RODRIGUES DA COSTA,**

**GRUPO TEMÁTICO: 05 Governança em gestão de riscos e
integridade na administração pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E SISTEMÁTICA

Resumo

A necessidade de modernização da máquina pública diante dos processos burocráticos e dificuldades com o desdobramento de suas ações fez com que a Administração Pública adotasse programas de integridade como instrumentos de controle e resultado, com a função precípua de orientar e guiar o comportamento dos agentes públicos de forma a alinhá-los ao interesse público, promovendo a transparência da gestão pública. Nesse sentido, este estudo utiliza os conceitos da bibliometria como ferramenta para analisar as publicações científicas desenvolvidas no período de 2013 a 2022. As buscas por artigos foram realizadas com os termos “Programas de Integridade”, “*Compliance*” e “Administração Pública” fazendo uso da plataforma *Web of Science* e *Scopus*. A análise bibliométrica possibilitou identificar que a discussão sobre Integridade ou *compliance* ainda não avançada na academia, possivelmente pelas normativas incipientes e o Estado com dificuldades de consolidar e aplicar as previsões legais no que se refere aos mecanismos de controle.

Palavras-chave: Programas de Integridade, *Compliance*, Administração Pública

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública é caracterizada por um cenário de complexidades ocasionadas em decorrência de circunstâncias políticas, econômicas, sociais e institucionais que denotam, como via de consequência, um claro desequilíbrio nas relações de poder, tornando a sociedade vulnerável a trágicos episódios corruptivos que impedem o desenvolvimento nacional na busca pela redução das desigualdades, bem como o avanço eficiente e eficaz de políticas públicas que garantam dignidade à pessoa humana.

Diante disso, os Estados Soberanos estão buscando o aperfeiçoamento de suas legislações a fim de prevenir os riscos de cometimento de condutas corruptivas desencadeadas pelos agentes públicos, pelos privados prestadores de serviços públicos e o pelo mercado com a consequente punição. Nessa perspectiva, surge a figura com *compliance* com uma das ferramentas mais viáveis para minimizar esse caos.

Sabe-se que o *compliance* ou programas de integridade são novidade no Brasil, dado seu surgimento no setor privado, no entanto, é parte integrante da realidade da Administração Pública nacional em todas as suas esferas (COELHO, 2016). A Constituição da República denota a devida importância dos órgãos governamentais no combate a corrupção ao trazer a figura do *Compliance/Programas de Integridade*, que tem por diretriz básica o fomento ao cumprimento das regras, da lei e da Constituição, ferramenta essa que traz ideias de governança, qualidade de gestão,

matriz/gestão de risco, moral e ética.

O marco existencial do instituto acima mencionado se deu com o advento da Lei 12.846/2013, com a devida regulamentação feita pelo Decreto 8.420/15, tendo como sustentação a edição de outros instrumentos normativos que consolidaram a sua utilização na gestão pública brasileira.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é comunicar os resultados de uma revisão sistemática da literatura abrangendo os Programas de Integridade e *Compliance* na Administração Pública.

A pesquisa justifica-se devido a posição de destaque no recente debate sobre o aprimoramento da governança corporativa das agências públicas brasileiras por meio dos programas de integridade pública. Programas efetivos de integridade pública asseguram a conformidade dos agentes e das organizações públicas aos princípios éticos, aos procedimentos administrativos e às normas legais (BARRETO, VIEIRA, 2021).

Assim, espera-se contribuir para a compreensão de como o tema Programas de Integridade tem sido inserido nos estudos de Administração Pública. Metodologicamente, o estudo baseou-se em pesquisa exploratória e bibliográfica, utilizando-se a técnica de estudo bibliométrico. Para tanto, apresentam-se os conceitos de Programas de Integridade, *Compliance* e Administração Pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração Pública vem sofrendo inúmeras mutações em decorrência dos fatores sociais que se impõem, forçando a implementação de novos instrumentos para condução das políticas públicas, bem como na gestão administrativa propriamente dita, sobretudo porque tal organização é caracterizada por um complexo de variáveis oriundos, de um lado, pelos anseios populacionais e por outro pela imposição mercadológica nas relações em que faz parte.

Não se pode construir um panorama de novas perspectivas para as organizações públicas sem antes compreender seu (s) modelo (s) de administração, sendo que há vários anos existe uma discussão acadêmica acerca da necessidade de desatar os nós paradigmáticos que norteiam a Administração Pública e, de certa forma, impedem o avanço de instrumentos modernos que propiciem resultados mais qualificados e amplos com a finalidade de atender os usuários dos serviços oferecidos de maneira mais concreta e inclusiva. Logo, faz-se imprescindível destacar, ainda que de forma breve, os modelos de administração burocrático e gerencial.

O modelo burocrático, que possui bases positivistas, foi amplamente difundido pelas ideias de Weber atribuindo às organizações uma forma de gestão pautada em resultados, eficiência, profissionalismo, bem como pelo assentamento de regras rígidas a serem observadas pelos executores, sendo que a organização era o centro/sujeito e o homem era coisa/objeto (SECCHI, 2009).

As bases de tal modelo perduram por anos, suportando incontáveis tentativas de desconstrução sob o constante argumento de que não representavam os anseios sociais, por desconsiderarem o surgimento de outros fatores que passavam a ganhar musculatura social, a exemplo das ideias pautadas nas ausências e emergências, ou seja, organizações oriundas de movimentos sociais que queriam ter sua importância reconhecida e ser consideradas como novas formas organizacionais de administração através da participação popular ao invés do modelo hegemônico que compreende que o mercado dita as regras e condutas (BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013).

A partir das fragilidades que o modelo burocrático passou a expor, o modelo Gerencial despontou em decorrência de uma pauta mundial que cercava as organizações públicas, qual seja as reformas de Estado, sendo atualmente considerado como o mais viável para alcançar os objetivos planejados.

O modelo gerencial é considerado uma ideia pós-burocrática que possui pautas voltadas para a eficiência, eficácia, competitividade e resultado, possibilitando a execução dos trabalhos mediante processos de descentralização e participação social ampla, além do estabelecimento de regras próprias que visam cercar condutas que coloquem em risco a organização (SECCHI, 2009).

Nessa perspectiva, atendendo a necessidade de modernização da máquina pública diante dos processos retrógrados utilizados pelas gestões administrativas que travavam o desdobramento das ações administrativas, a Administração Pública passou a adotar o *compliance*/programas de integridade como instrumentos de controle e resultado.

Pode-se considerar o *compliance* como de agir conforme determinada regra, instrução normativa, leis, regulamentos, etc., agindo sobretudo na prevenção de condutas reprováveis em âmbito organizacional (KOVTONIN; LIMA; BEZERRA; JUNIOR, 2019).

Tal figura surge como uma das grandes alternativas para fortalecer os departamentos de controladoria interna, haja vista que vem dizer respeito muito além da simples gestão de negócios no âmbito da administração, mas volta-se para um plano de garantia de sustentabilidade sobretudo ética na condução da máquina pública buscando o atingimento das questões múltiplas da administração. Logo, o *compliance* é uma forte política pública de prevenção de danos e riscos aos direitos e garantias

individuais e coletivas.(LEAL,2020, p.154;JUNIOR,2019, p. 46).

Inicialmente, torna-se estranho buscar associar o *compliance* com a administração pública, haja vista que seu surgimento se deu nos Estados Unidos na década de 50 voltado para atender as instituições privadas. Tal entendimento é equivocado, uma vez que a própria Constituição Federal traz em seu bojo princípios norteadores das condutas a serem praticadas no âmbito administrativo, bem como a edição das legislações que versam sobre as empresas estatais, o Código de Ética dos Servidores Públicos Civis do Poder Executivo Federal, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Acesso à Informação, as portarias conjuntas do Ministério do Planejamento e da Controladoria Geral da União, especialmente a Portaria 01/2016, dentre outras (COELHO, 2016).

O primeiro passo dado quanto à busca por um modelo eficiente de controle de integridade se deu com a ratificação pelo Brasil da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção em 2003 (BARRETO; VIEIRA, 2021).

De acordo com o documento exarado da referida convenção é estabelecido em seus artigos 5º “Políticas e práticas de prevenção da corrupção” e artigo 6º “cada Estado Parte deverá manter políticas coordenadas e órgãos de fiscalização encarregados pela prevenção de tal fenômeno”.

No entanto, o marco legal do surgimento do *compliance* na Administração Pública nacional se deu com a edição da Lei 12.846/13, mais conhecida como Lei Anticorrupção, que traz em seu bojo não apenas a repreensão e punição de empresas, em caráter isolado, pela prática de atos lesivos aos interesses da administração, buscando nas nuances normativas a reconstrução institucional daquelas pessoas jurídicas que estiveram envolvidas com esquemas corruptivos. Ora, a referida Lei busca a concretização daquilo que está disposto em caráter internacional, a saber na Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, vez que o Brasil é signatário. A convenção se projeta para ir além do setor público, mas adentra de forma efetiva no âmbito privado, haja vista que as práticas corruptivas tendem a se moldar de forma mais sofisticada no setor público.(KOKKE,2020, p.177-178).

No que tange ao Programa de Integridade, simultaneamente com o *compliance*, seu viés é estabelecer procedimentos internos de auditoria, de fiscalização e prevenção dos riscos dos quais a Administração Pública é vulnerável, bem como estabelece punição a tais atos (LEAL, 2020).

O Decreto nº 8.420/2015, em seu artigo 41 traz em seu bojo a conceituação precisa do que vem a ser Programa de Integridade.

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de

códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Em tal perspectiva, a Administração Pública nacional está avançando nessa pauta através de uma normatização específica, objetiva, preventiva e planejada, conforme alguns exemplos: O decreto que Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (DECRETO Nº 10.756, DE 27 DE JULHO DE 2021); a Portaria que Institui Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União (Portaria nº750 de 20 de abril de 2016); o Decreto que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017); a Portaria que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências (PORTARIA Nº 1.089, DE 25 DE ABRIL DE 2018); a Portaria que Institui o "Programa *Time* Brasil: Transparência, Integridade e Participação Social para as ações de Governo Aberto", no âmbito da Controladoria-Geral da União (PORTARIA NORMATIVA Nº 6, DE 24 DE MARÇO DE 2022).

Ora, existe uma clara maturidade na construção das políticas públicas que versam sobre a integridade no serviço público, cercando os atos e atores através mecanismos preventivos e, eventualmente corretivos, a fim de garantir governança ao gestor, bem como ao controle social.

A bem da verdade, os governos estaduais e o governo federal em suas respectivas secretarias e ministérios, bem como as instituições de maior envergadura nacional de todos os Poderes de Estado, já implementaram Programas de Integridade em suas repartições, demonstrando um avanço considerável que retrata a ojeriza ao desastre nacional causado pelo fenômeno da corrupção.

A implementação de tais institutos na Administração Pública tem como resultado prático a ser colhido gradualmente a confiabilidade por parte dos usuários do sistema, a partir do combate maciço às condutas desviadas que são nocivas à boa fé, transparência, governança e eficiência na prestação dos serviços.

Numa perspectiva restrita dos Programas de Integridade, pode se ater à característica de autocontrole da própria Administração, o que exige maturidade organizacional, capacitação constante dos servidores ocupantes dos cargos estratégicos a fim de promover a devida articulação interna e execução efetiva das políticas públicas concernentes ao programa (LEAL, 2020).

A interpretação que se pode exarar de tais conceituações é que ambos os institutos (programas

de integridade e *compliance*) podem ser considerados sinônimos, embora o âmbito de alcance do primeiro é amplo e o segundo é um desdobramento deste.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada é de natureza exploratória e descritiva, que utilizou da abordagem bibliométrica e análise de conteúdo. Os estudos bibliométricos oportunizam a identificação das publicações e desenvolvimento em diferentes áreas de conhecimento (ARAÚJO, 2011; SOARES et al., 2016).

A bibliometria é a aplicação de análise quantitativa para publicações (THOMSOMREUTERS, 2008). Para o cumprimento deste objetivo utilizou-se o software *VOSViewer*.

A análise de conteúdo, por sua vez, foi feita visando a identificação dos métodos mais importantes assim como as definições mais relevantes para o tema, visando um aprofundamento para as respostas às perguntas de pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida por duas bases científicas, *SCOPUS* e *SCIELO*, devido à relevância e abrangência das mesmas como meio da seleção de artigos publicados e tiveram como palavras chaves por meio do boleano *AND* e *OR* as palavras-chave (*integrity program*) or (*compliance*) and (*public administration*) no período de 2013 a 2022, período esse justificado pela publicação da Lei Federal, Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/13), que disciplina esse assunto no âmbito Federal e serve de base para os Poderes Executivo e Legislativo dos Estados. A busca resultou em 84 artigos da WOS e 87 da Scopus.

Foi realizada uma leitura espacial identificando nos títulos e resumos dos artigos, desse processo sobraram 40 da WOS e 26 da SCOPUS. Após essa etapa, foi realizado o confronto para verificar artigos duplicados nas bases, foram eliminados 5 artigos que estavam duplicados, restando 61 artigos que foram utilizados para composição do banco de dados para realizar a análise bibliométrica. Foram incluídos artigos da área da Ciências Sociais que guardavam alguma relação com a temática Integridade na Administração Pública no título, palavras-chave ou resumo. Foram excluídos os artigos que não compunham esse escopo.

Foram realizadas duas etapas para a elaboração da pesquisa. Na primeira foram aplicadas técnicas bibliométricas e análise das citações, que se refere aos artigos mais citados, com foco nas citações, co-citações. Quanto mais frequentemente um artigo é citado, maior a sua contribuição para o campo em análise. A co-citação se refere quantidade de vezes que um conjunto de artigos foram

citados conjuntamente pela amostra citante. Desse modo, considera-se documentos cocitados os que estiverem incluídos na mesma lista de referência (VOGEL; GÜTTEL, 2013).

Para a análise do banco de dados, utilizou-se o Software R com uso do pacote Bibliometrix e Biblioshiny. A bibliometrix fornece todo o instrumento para realizar uma análise bibliométrica completa, seguindo o Fluxo de Trabalho do Mapeamento Científico (ARIA; CUCCURULLO, 2017; ARIA et al., 2022).

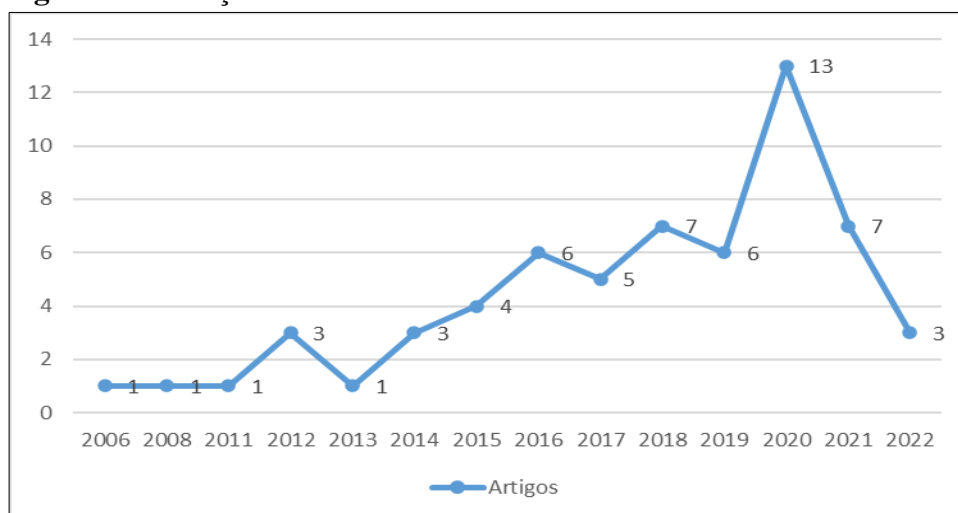
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa retornou 66 artigos sobre Programas de Integridade e *Compliance* na Administração Pública, com média de 4 publicações por ano e média 8 citações por artigo.

Na análise dos dados pesquisados, identificou-se nas bases e períodos pesquisados, que a Universidade Federal de Campina Grande tem destaque no desenvolvimento de pesquisas na temática de Integridade na Administração Pública. Foi percebido que o Jornal de Administração Pública e Política e a Revista Internacional de Ciências Administrativas concentra a maior parte das publicações.

Observou-se, em relação à temática estudada, que no Brasil estão voltadas para análise da atuação dos tribunais de contas e transparência na divulgação das contas pelos municípios, também confirmado no trabalho de (CARVALHO LUZ; GUARIDO FILHO; SOUSA, 2021)

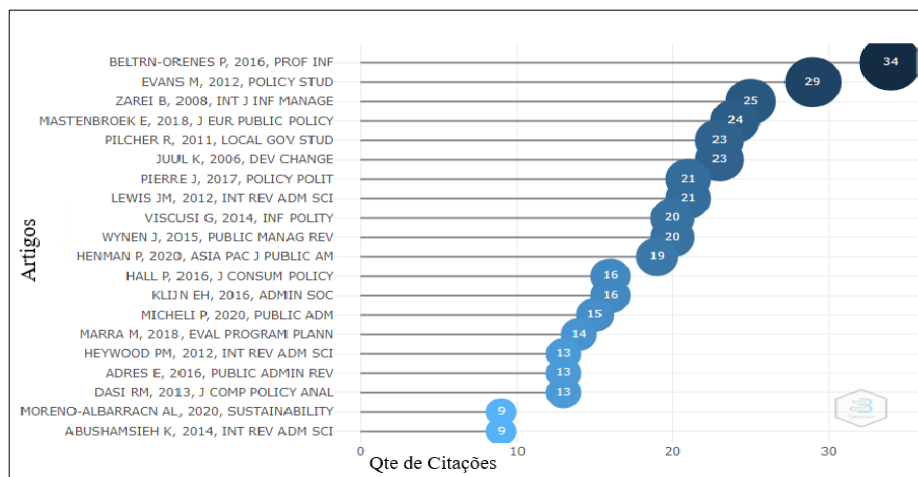
Figura 1- Produção Científica Anual



Fonte: Dados da pesquisa, 2022

A figura 1 apresenta um crescimento das publicações entre os anos de 2019 e 2020. Tal temática assumiu uma posição de destaque no recente debate sobre o aprimoramento da governança corporativa das agências públicas brasileiras, porém observamos uma tendência de queda nas publicações nos últimos anos.

Figura 2 - Artigos mais relevantes

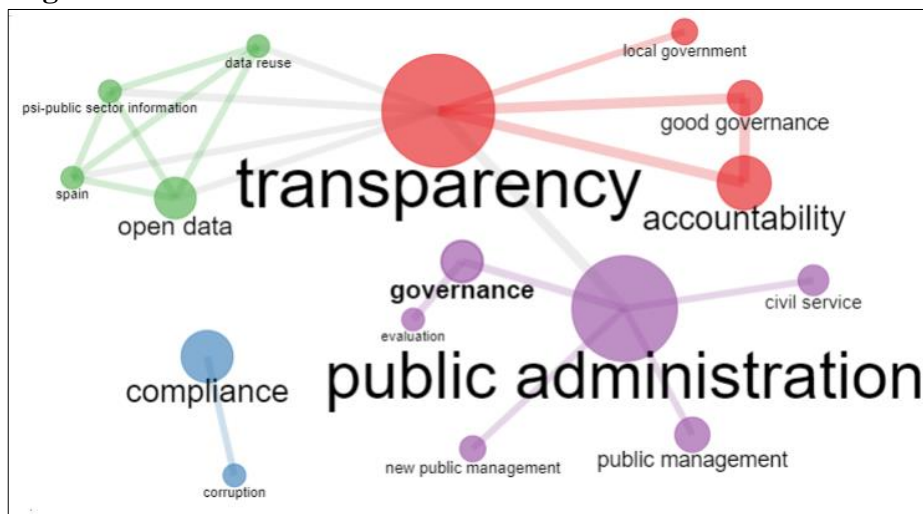


Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 2 apresenta os artigos mais citados, destacam-se artigos que tratam de leis de transparência, governança e integridade (BELTRÁN-ORENES; MARTÍNEZ-PASTOR, 2016; EVANS, 2012).

A partir dos artigos selecionados foi elaborada uma rede de coocorrência de todas as palavras chave (do autor e indexadas), com um mínimo de 10 ocorrências por palavras chaves, que está apresentada na Figura 3, sendo que o raio das circunferências é proporcional à quantidade de ocorrências da palavra chave no banco de dados. Desta forma, observa-se a presença dos itens “Administração Pública” (16%), “Transparência” (15%), “Compliance”(6%) e “Governança” (5%) como aqueles de maior ocorrência e que também se apresentam como elementos centrais, conforme figura 3.

Figura 3- Rede de Co-ocorrências temáticas

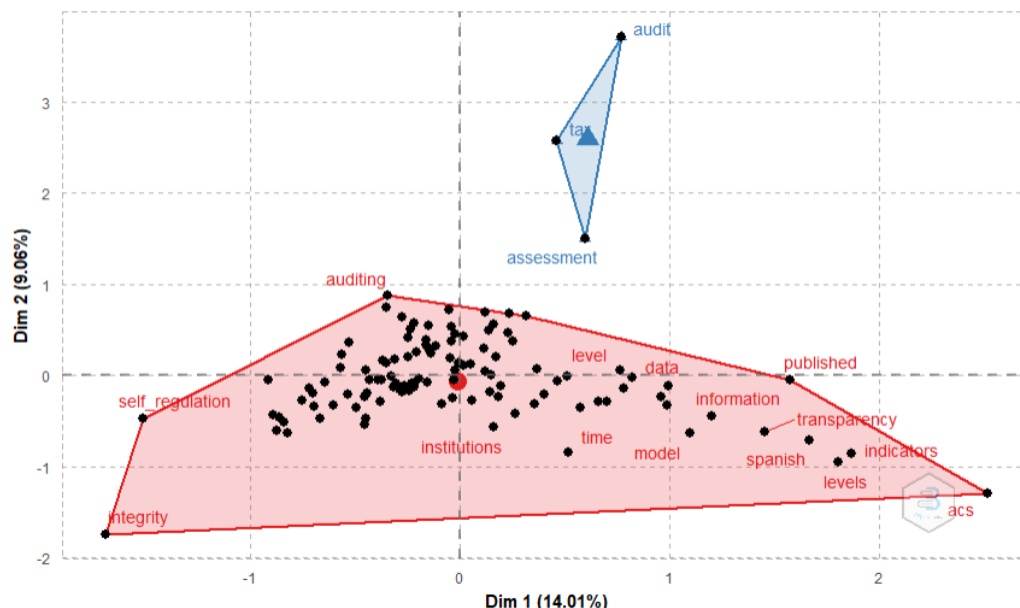


Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 3 observa-se a formação de 4 redes temáticas, com interconexão entre elas com exceção do cluster azul que se encontra separado com as temáticas *compliance* e corrupção, que representa temas relevantes no contexto estudado.

O Cluster Vermelho com estudos associados a Transparência de governos locais, boa governança e *accountability*. Observa-se que há uma interconectividade entre Transparência e Administração Pública, embora estejam em clusters separados em decorrência das abordagens de estudo a exemplo do cluster roxo que traz estudos voltados para a teoria da administração pública e seu desenvolvimento.

Figura 4 - Mapa conceitual dos resumos- Método: Análise de Correspondência



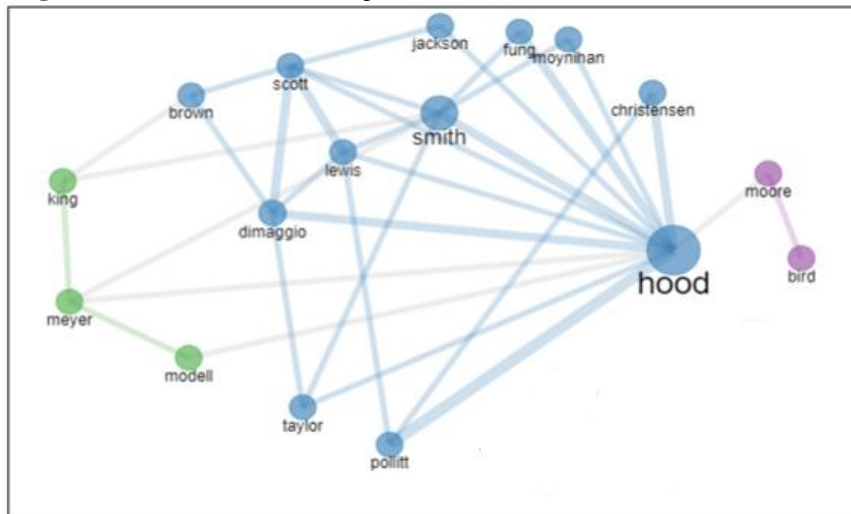
Fonte: Dados da pesquisa

Ao se analisar os resumos por meio da análise correspondência, figura 4, observa-se que entre os trabalhos selecionados de 14% na dimensão 1 relativo à integridade, transparência nas instituições públicas por meio de indicadores. Já a dimensão 2 apresenta uma associação de 9,06% de estudos Integridade na administração pública, auditoria e auto regulação.

4.1 Análise de Rede

Para compreender como os autores interagem em termos de citar outros trabalhos, utilizou-se a análise de rede para apresentar esse panorama.

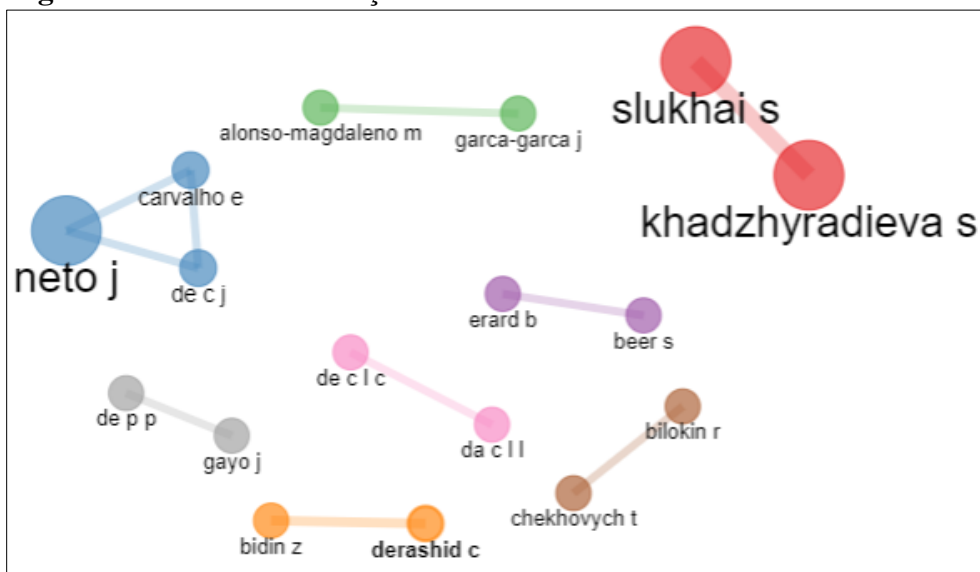
Figura 5 - Rede de co-citação das referências



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na figura 5 que os trabalhos mais citados se encontram no cluster 1- Azul, com Hood, (1991) e Smith, (1995) com maior intermediação entre as pesquisas associadas a Nova Gestão Pública com (79% e 30%) graus de intermediação respectivamente. No cluster 2 – Verde, Meyer (1992) apresenta maior intermediação (21,6%) sobre ambientes organizacionais. No cluster 3 – Roxo, Moore e Smith (2007) apresentam maior grau de intermediação (15%) sobre corrupção, sociedade e política.

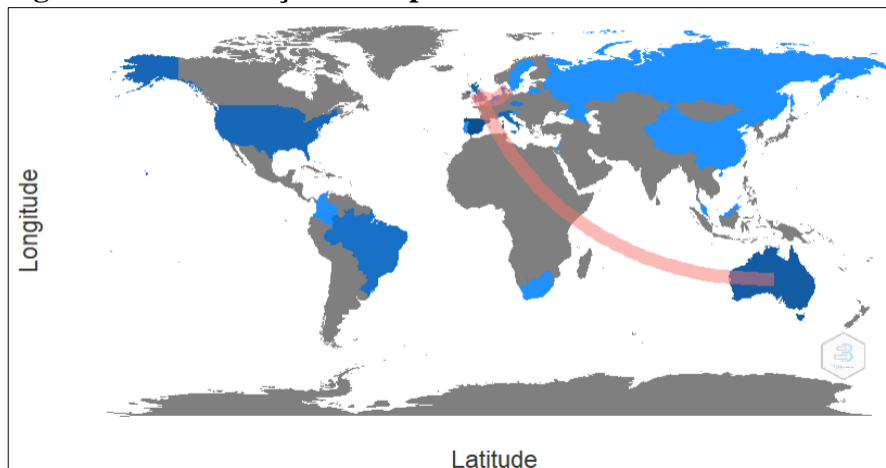
Figura 6- Rede de colaboração



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na figura 6 a formação de clusters individuais de redes de colaboração entre os autores dos artigos analisados, dando indícios de que as pesquisas sobre integridade na administração pública se mostram possivelmente embrionárias no âmbito acadêmico.

Figura 7 - Colaboração entre países



Nota: Colaboração entre Países Baixos e Dinamarca; Reino Unido, Austrália e Países Baixos. Gradação em azul se refere aos países por quantidade de pesquisas referente a base de dados selecionadas para o estudo

Fonte: Dados da pesquisa

Corroborando com os dados de rede de colaboração entre autores, verifica-se na figura 7 uma rede de colaboração, ainda pequena, de pesquisa entre países sobre temas associados à Programas de integridade na Administração Pública, transparência, *compliance* e governança.

5 CONCLUSÕES

Considerando a análise bibliométrica como uma ferramenta que permite identificar tendências e crescimento do conhecimento, o presente estudo mostrou que as pesquisas ainda estão em fase embrionária bem como parece não ter um entendimento definido para os Programas de Integridade e *Compliance* na Administração Pública, isso faz com que os estudos se tornem pulverizados e possivelmente influenciem na consolidação de redes de estudos sobre o tema.

É possível observar uma rede de coautoria com poucas colaborações, demonstrando que há espaço para uma colaboração maior no campo. Neste contexto, torna-se um desafio a criação de redes.

Algumas das principais palavras relacionadas ao tema e encontradas nos estudos foram: “Administração Pública”, “Transparência”, “*Compliance*”, “Corrupção”, “*accountability*” e “Governança”.

A discussão sobre Integridade ou *compliance* ainda não avançada na academia, possivelmente com uma constituição e normativas ainda nova, o Brasil ainda não se consolidou enquanto atuação do Estado no planejamento e implementação, monitoramento e avaliação das ações propostas.

As métricas obtidas no estudo, fornecem indícios no que concerne a quantidade de estudos, formação de redes e consolidação das pesquisas, que possivelmente o Estado ainda encontra dificuldade de consolidar e aplicar as previsões legais no que se refere aos mecanismos de controle das ações das organizações públicas resultando em poucos casos efetivos para estudos, o que coaduna que o baixo quantitativo de pesquisas encontradas no Brasil nas bases pesquisadas.

Há grande espaço para a produção científica sobre o tema, sugerimos que novos estudos devem abordar os Programas de Integridade e sua implementação na Administração Pública Municipal. Os artigos estudados revelaram que é preciso desenvolver mecanismos de aproximação e alinhamento entre a produção científica e as ações e programas para a Administração Pública.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIA, M. *et al.* Thematic Analysis as a New Culturomic Tool: The Social Media Coverage on COVID-19 Pandemic in Italy. *Sustainability*, v. 14, n. 6, p. 3643, 2022.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017.

BARCELLOS, Rebeca de Moraes Ribeiro de; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS: DO DOMINANTE ÀS AUSÊNCIAS. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 7, n. 1, p. 1-16, jan./mar. 2013. ISSN 1982-2596. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i1.200>> Acesso em 29 de junho de 2022.

BELTRÁN-ORENES, P.; MARTÍNEZ-PASTOR, E. Degree of compliance with the Laws of Transparency, access, and good governance and of the Reuse of procurement data from the Spanish central government [Grado de cumplimiento de las Leyes de transparencia, acceso y buen gobierno y de reutilización de los datos de contratación de la administración central Española]. *Profesional de la Informacion*, v. 25, n. 4, p. 557–567, 2016.

BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista. OS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA NO BRASIL: INDICADORES E DESAFIOS. *Cad. EBAPE.BR*, v. 19, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2021. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<https://www.ufpb.br/pgpci/contents/noticias/periodico-cadernos-ebape-da-fgv-publica-artigo-escrito-em-coautoria-pelo-prof-james-batista-vieira-e-o-egresso-do-pgpci-rodriigo-tavares-de-souza-barreto/83365-artigo-180978-2-10-20210812.pdf>>. Acesso em 29 de junho de 2022.

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. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 3, 23 nov. 2017.

BRASIL. Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 2, 28 jul. 2021.

BRASIL. Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 81, 26 de abr. 2018.

BRASIL. Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 81, 26 de abr. 2018.

CARVALHO LUZ, B. B.; GUARIDO FILHO, E. R.; SOUSA, M. DE M. *Legal, normative, and responsive frames in the debate about the reform of Brazilian Courts of Accounts. REVISTA DE ADMINISTRACAO PUBLICA*. PRAIA BOTAFOGO-190, SAIA 538 5 ANDAR, RIO DE JANEIRO RJ, 22250-900, BRAZIL: FUNDACAO GETULIO VARGAS, EDITORA., 2021.

CGU. Portaria nº 750, de 20 de abril de 2016. Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 25 abr. 2016.

CGU. Portaria Normativa nº 6, de 24 de março de 2022. Institui o "Programa Time Brasil: Transparência, Integridade e Participação Social para as ações de Governo Aberto", no âmbito da Controladoria-Geral da União. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 211-212, 25 de mar. 2022.

EVANS, M. Beyond the integrity paradox-towards “good enough” governance? *Policy Studies*, v. 33, n. 1, p. 97–113, 2012

HOOD, C. *A public management for all seasons?* Public Administration, v. 69, 1991.

KHADZHYRADIEVA, S.; SLUKHAI, S.; RACHYNSKYI, A. *Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. NISPACEE JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION AND POLICY*. BOGUMILA ZUGA 32A, WARSAW, MAZOVIA, POLAND: SCIENDO., 2020

KOKKE, Marcelo. A Interligação entre a Lei Anticorrupção e o Direito dos Desastres. Revista Sequência, Estudos Jurídicos e Políticos, Florianópolis, 2020. ISSN 2177-7055. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/65695/45368>>. Acesso em 29 junho 2022.

KOVTUNIN, Lara Cristina de Olival; LIMA, Karla Kellem de; BEZERRA, Maria Marciária Martins; JÚNIOR, Ronaldo Rosa dos Santos. PROGRAMAS DE COMPLIANCENO SETOR PÚBLICO: INSTRUMENTO DE COMBATE À CORRUPÇÃO E INCENTIVO À TRANSPARÊNCIA. Revista São Luís Orione -volume 2, nº 14, 2019. ISSN: 2446-5062.

Disponível em: < <http://seer.catolicaorione.edu.br:81/index.php/revistaorione/article/view/139/110>>
Acesso em 29 de junho de 2022.

LEAL, Rogério Gesta. Controle de Integridade e Administração Pública: Sinergias Necessárias. Revista Sequência, Estudos Jurídicos e Políticos, Florianópolis, 2020. ISSN 2177-7055. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/72940/45367>>. Acesso em 29 junho 2022.

Meyer, John W. e W. Richard Scott. Ambientes organizacionais: Ritual e racionalidade. SAGE Publications, Incorporated, 1992.

MOORE, J. R.; SMITH, J. *Corruption in Urban Politics and Society, Britain 1780-1950*. [S.l.]: Ashgate Publishing, Ltd., 2007.

NASCIMENTO REIS, A. L.; NETO, J. S. *Critical success factors in implementing information technology governance in federal public administration*. REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. DIRETORIA COMUNICAÇÃO & PESQUISA, SAIS- ÁREA 2-A, BRASÍLIA, DF 70610-900, BRAZIL: ESCOLA NA CL ADM PÚBLICA-ENAP., 2019

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública (RAP) — Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009. ISSN 0034-7612. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf>>

SILVA NETO, J. H. *et al. Fiscal Transparency of the Most Populated Municipalities of the State of Pernambuco*. TEORIA E PRÁTICA EM ADMINISTRAÇÃO-TPA. CIDADE UNIV, JOÃO PESSOA, PB 58059-900, BRAZIL: UNIV FEDERAL PARAÍBA., 2019

SMITH, P. On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, v. 18, n. 2-3, p. 277-310, 1995.

VASYLIEVA, O. I. *et al. Ukrainian civil service: implementation of the public administration reform strategy in Ukraine*. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, v. 11, n. 4, p. 1439-1445, 2020.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013. <https://doi/abs/10.1111/ijmr.12000>.