

GESTÃO PÚBLICA E CORRUPÇÃO: Desafios para a Ética e a Responsabilidade no Setor Público Brasileiro

Geraldo Anibal Luz ¹
Iveltymar Roosemalem Passos Ibiapina

RESUMO

A gestão pública brasileira enfrenta desafios históricos e estruturais relacionados à corrupção, comprometendo a eficiência administrativa, a confiança da população nas instituições e a própria legitimidade do Estado. A presença de práticas corruptas afeta diretamente a qualidade dos serviços públicos, desvia recursos que deveriam ser destinados ao bem coletivo e enfraquece os princípios democráticos. Nesse contexto, a ética na administração pública torna-se essencial para a construção de uma cultura institucional comprometida com a integridade, a transparência e a responsabilidade. O objetivo deste estudo é analisar os principais obstáculos enfrentados pela gestão pública no enfrentamento da corrupção, destacando a importância da ética como elemento estruturante das práticas administrativas. Para alcançar esse propósito, o estudo adota a metodologia de revisão bibliográfica, buscando compreender o panorama atual por meio da análise de publicações acadêmicas e institucionais que discutem a ética, a responsabilidade e os mecanismos de controle no setor público. Com base nessa abordagem, conclui-se que, embora existam avanços legislativos e institucionais, a eficácia no combate à corrupção depende da consolidação de valores éticos no cotidiano da gestão e da participação ativa da sociedade civil.

Palavras-chave: Gestão Pública. Corrupção. Ética. Responsabilidade. Transparência.

1 INTRODUÇÃO

A corrupção na gestão pública brasileira é um fenômeno persistente que compromete a eficiência dos serviços, a credibilidade das instituições e o exercício da cidadania. Situações de desvio de conduta, mau uso de recursos públicos e práticas ilícitas fragilizam a relação entre Estado e sociedade, gerando desconfiança e desencanto coletivo. No contexto da administração pública, os desafios éticos e a responsabilidade dos gestores tornam-se centrais, especialmente em um cenário marcado por desigualdades sociais, carências estruturais e pressão por resultados. A ética deixa de ser apenas um valor abstrato e passa a representar um

¹Geraldo Anibal Luz, Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia E-mail: Anibalg8@hotmail.com
Orientador: Iveltyma Roosemalem Passos Ibiapina Doutor em Administração e Professor do Instituto Federal de Rondônia

imperativo para a reconstrução da confiança institucional e para a promoção do interesse público com legitimidade.

De acordo com De Sousa, Nascimento e Lima (2025), a ética na administração pública deve ser compreendida como um conjunto de valores e princípios que orientam as ações dos agentes públicos em consonância com o bem comum. A falta de uma cultura ética consolidada, aliada à fragilidade nos mecanismos de fiscalização, contribui para a proliferação de práticas corruptas. A atuação ética exige, portanto, não apenas conhecimento técnico e jurídico, mas também uma formação moral sólida, capaz de sustentar decisões corretas diante de dilemas cotidianos. A ausência de integridade na conduta dos servidores públicos acaba por contaminar todo o funcionamento da máquina estatal.

Segundo Bergue (2022), a institucionalização de códigos de conduta e programas de integridade são instrumentos fundamentais para a prevenção da corrupção e para o fortalecimento de uma cultura organizacional ética. No entanto, tais mecanismos precisam ser mais do que meramente formais: devem estar enraizados na vivência prática dos servidores e gestores, sendo acompanhados por estratégias de monitoramento e responsabilização efetiva. O compromisso com a ética exige coerência entre discurso e prática, o que implica, também, na atuação exemplar das lideranças públicas. O gestor que age com retidão contribui significativamente para transformar o ambiente institucional e para promover relações de trabalho mais justas e transparentes.

Plischoff-Varas e Lagos-Machuca (2021) apontam que a capacitação dos servidores públicos em temas relacionados à ética e à integridade contribui diretamente para a reflexão crítica sobre práticas cotidianas e seus impactos. Quando bem estruturadas, essas formações despertam nos profissionais a consciência do seu papel enquanto agentes transformadores da realidade institucional. A formação ética não deve ser entendida apenas como uma etapa inicial da carreira, mas como um processo contínuo que acompanha toda a trajetória do servidor. Estimular a reflexão, o diálogo e a autorresponsabilidade torna-se uma via potente para romper com a lógica da normalização da corrupção no serviço público.

A promoção de uma gestão pública comprometida com a ética e a responsabilidade não depende apenas de marcos legais ou estruturas normativas, mas da construção de um novo paradigma de atuação institucional. Esse paradigma se baseia em princípios como o respeito ao bem comum, a transparência, a integridade e o compromisso com a justiça social. A ética pública deve se concretizar nas decisões cotidianas, nos processos administrativos e

no exemplo que os gestores oferecem à sociedade. Quando a responsabilidade é assumida com consciência e propósito, abre-se um caminho legítimo para o fortalecimento da democracia e da confiança entre Estado e cidadão.

Como questão norteadora do estudo, pergunta-se: quais são os principais desafios enfrentados pela gestão pública brasileira no combate à corrupção e de que maneira a ética e a responsabilidade dos gestores podem contribuir para o fortalecimento de uma administração pública mais íntegra e transparente?

O estudo se justifica diante da relevância crescente do debate sobre corrupção no setor público e seus impactos negativos na qualidade da gestão, na aplicação dos recursos públicos e na confiança da população nas instituições. A recorrência de escândalos envolvendo agentes públicos e a fragilidade de alguns mecanismos de controle evidenciam a necessidade urgente de aprofundar as discussões sobre ética e responsabilidade na administração pública. Compreender como esses elementos se articulam no cotidiano da gestão, e como podem ser promovidos de forma efetiva, representa um passo importante para a construção de práticas administrativas mais justas, eficientes e alinhadas ao interesse coletivo.

O objetivo geral do estudo é analisar os desafios enfrentados pela gestão pública brasileira no combate à corrupção, com foco na promoção da ética e da responsabilidade administrativa como pilares de uma atuação legítima e eficaz. Como objetivos específicos, propõe-se: compreender os conceitos, princípios e estrutura da gestão pública no Brasil; investigar as causas, impactos e tipologias da corrupção na administração pública; analisar os fundamentos e os desafios da ética na prática administrativa; discutir os aspectos legais e institucionais relacionados à responsabilidade do gestor público; e examinar os principais mecanismos de prevenção e controle da corrupção no âmbito da gestão pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Gestão Pública no Brasil: Conceitos, Princípios e Estrutura

A gestão pública no Brasil é marcada por um percurso de transformações que acompanham tanto as mudanças políticas e sociais quanto as exigências crescentes da população em relação à atuação do Estado. Compreender os conceitos que estruturam essa área é essencial para avaliar suas práticas e seus impactos na sociedade. De acordo com Maia et al. (2023), a gestão pública brasileira foi moldada por diferentes modelos ao longo do

tempo, os quais refletem distintas concepções sobre o papel do Estado. Esses modelos vão desde a administração burocrática, centrada na rigidez de normas e procedimentos, até a nova gestão pública, que incorpora lógicas do setor privado como eficiência e resultados, culminando em abordagens mais recentes voltadas à cidadania e ao bem comum.

No contexto atual, a compreensão da gestão pública não pode se restringir ao seu funcionamento técnico-administrativo, mas deve considerar os princípios que orientam sua atuação. Segundo Pereira e Correia (2020), os movimentos pós-nova gestão pública, como o Novo Serviço Público, propõem uma revalorização do papel dos servidores como agentes públicos comprometidos com o interesse coletivo, com ênfase na ética, participação social e prestação de contas. Essa perspectiva reforça a ideia de que a gestão pública deve estar alicerçada em valores como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos na Constituição Federal, mas também na promoção ativa da justiça social.

As estruturas organizacionais da gestão pública brasileira são constituídas por uma ampla rede de instituições e órgãos que exercem funções distintas, mas interligadas. De acordo com Melati e Janissek-Muniz (2022), a complexidade do Estado exige uma articulação institucional que vá além da mera hierarquia burocrática, demandando processos inteligentes de tomada de decisão e coordenação. A inteligência na gestão pública, nesse sentido, refere-se à capacidade de integrar informações, promover diagnósticos precisos e implementar soluções eficazes com base em evidências, o que contribui para a efetividade das políticas públicas.

Maia et al. (2023) destacam que os modelos de gestão pública evoluem em resposta a contextos históricos e políticos específicos, sendo imprescindível observar os efeitos de cada mudança sobre a cultura administrativa e os padrões de governança. Os ciclos de reforma no Brasil muitas vezes foram implementados de maneira fragmentada, sem garantir a consolidação de princípios duradouros ou a valorização dos servidores públicos. Isso contribui para a instabilidade institucional e para a dificuldade de estruturar uma gestão voltada para resultados, mas que também respeite os direitos sociais e a participação democrática.

Segundo Pereira e Correia (2020), é necessário superar a lógica instrumental da administração pública centrada em metas e produtividade, para construir uma gestão que reconheça os cidadãos como sujeitos de direitos e participantes ativos do processo governamental. Isso implica repensar as estruturas de decisão, os processos de escuta da sociedade e o papel das lideranças públicas na mediação de conflitos e promoção da equidade. A gestão pública, quando orientada por essa visão, deixa de ser apenas executora de políticas

e passa a ser espaço de construção coletiva e permanente de soluções para as demandas sociais.

Conforme ressaltam Melati e Janissek-Muniz (2022), a adoção de práticas baseadas em inteligência institucional demanda mudanças culturais e investimentos em qualificação dos servidores públicos, além da modernização dos instrumentos de gestão. A eficiência esperada da administração pública não se alcança apenas com ferramentas tecnológicas ou reestruturações organizacionais, mas com a consolidação de valores éticos, com o fortalecimento do compromisso com o bem público e com a capacidade de resposta às necessidades da sociedade. A gestão pública no Brasil encontra-se, portanto, diante do desafio de articular tradição e inovação, legalidade e sensibilidade social, técnica e ética, em um cenário cada vez mais exigente e complexo.

2.2 Corrupção na Administração Pública: Causas, Impactos e Tipologias

A corrupção na administração pública é um fenômeno complexo, multifacetado e persistente, cujas raízes se entrelaçam com aspectos históricos, culturais, políticos e institucionais. No cenário brasileiro, ela se manifesta de diferentes formas e em diversas esferas do poder, minando a confiança da sociedade nas instituições e comprometendo a qualidade das políticas públicas. De acordo com Macedo e Valadares (2021), a produção acadêmica nacional sobre o tema evidencia um interesse crescente em compreender não apenas os casos de corrupção, mas também os seus determinantes estruturais, o papel da fiscalização e os mecanismos de controle que podem ser adotados para sua prevenção e enfrentamento.

Segundo Neves e Pedra (2021), a corrupção pode ser entendida como uma violação da moralidade administrativa e da função pública, sendo caracterizada por atos como suborno, desvio de recursos, fraudes em licitações e favorecimento indevido. O dever de fiscalizar a administração pública não é apenas uma prerrogativa das instituições formais, mas um compromisso fundamental do Estado, assumido perante a sociedade e reforçado por tratados internacionais como a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. A corrupção, portanto, não deve ser vista apenas como um problema jurídico ou técnico, mas como uma questão que compromete os fundamentos democráticos.

As causas da corrupção são múltiplas e interdependentes, envolvendo tanto fatores individuais quanto estruturais. Oliveira et al. (2024) destacam que a fragilidade das

instituições de controle, a baixa transparência dos atos administrativos, a cultura de impunidade e o clientelismo político formam um terreno fértil para a prática de atos ilícitos. Soma-se a isso a ausência de uma cultura ética consolidada no serviço público, o que contribui para a normalização de práticas indevidas. A construção de um ambiente institucional íntegro, segundo os autores, exige o fortalecimento de mecanismos normativos e a valorização de comportamentos éticos entre os agentes públicos.

De acordo com Viana (2020), o controle democrático da corrupção deve ser compreendido como um dever fundamental do Estado e da sociedade. O enfrentamento da corrupção passa por uma atuação articulada entre os poderes públicos e a população, com ênfase na transparência, no acesso à informação e na educação para a cidadania. O controle social, nesse contexto, é um instrumento poderoso de vigilância e denúncia, capaz de pressionar os gestores por posturas mais responsáveis e coerentes com o interesse público. O combate à corrupção, portanto, deve ir além das sanções e abarcar processos de formação ética e fortalecimento da participação popular.

As tipologias da corrupção na administração pública variam conforme os contextos e as relações envolvidas. Macedo e Valadares (2021) identificam, em sua análise da literatura acadêmica, diferentes categorias de práticas corruptas, como a corrupção sistêmica, que se torna parte integrante da estrutura institucional; a corrupção pontual, ligada a atos isolados; e a corrupção institucionalizada, na qual normas e procedimentos são distorcidos para atender interesses privados. A distinção entre essas formas permite não apenas compreender melhor os mecanismos de atuação da corrupção, mas também orientar estratégias específicas de prevenção e controle.

Segundo Oliveira et al. (2024), o combate à corrupção exige o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a promoção da integridade e da cultura ética no setor público. Essas políticas devem incluir, por exemplo, programas de integridade, códigos de conduta, treinamentos contínuos para servidores e instrumentos de responsabilização efetiva. A criação de estruturas formais não é suficiente se não houver um compromisso político real e uma mudança cultural que valorize o comportamento ético como critério de legitimidade na atuação pública.

Neves e Pedra (2021) apontam ainda que o papel dos tribunais de contas, das controladorias e dos órgãos de fiscalização interna é fundamental na detecção e no tratamento de irregularidades. Contudo, os autores enfatizam que esses órgãos devem atuar com independência, eficiência e transparência, de forma a evitar a captura política e garantir a

confiança da população em seu funcionamento. A articulação entre essas instituições e a sociedade civil pode ampliar o alcance do controle e aumentar o custo político e social da prática da corrupção.

Viana (2020) destaca que enfrentar a corrupção é também um processo pedagógico, que exige o engajamento da sociedade em ações de educação cidadã, formação de consciência crítica e participação nos espaços de controle social. É a partir dessa conscientização coletiva que se constrói um ambiente mais intolerante à corrupção e mais exigente quanto à conduta dos gestores públicos. O fortalecimento da cultura democrática, nesse sentido, é um dos caminhos mais promissores para a construção de uma administração pública transparente, íntegra e orientada pelo bem comum.

2.3 Ética no Serviço Público: Fundamentos e Desafios na Prática Administrativa

A ética no serviço público configura-se como um pilar essencial para a construção de uma administração comprometida com o bem comum, a justiça social e a integridade institucional. No entanto, sua efetivação prática enfrenta desafios significativos diante de um cenário marcado por contradições entre normas formais e condutas reais, pressões políticas e carências estruturais. De acordo com De Sousa, Nascimento e Lima (2025), a ética administrativa vai além do cumprimento da legalidade, exigindo uma postura moral orientada por valores como responsabilidade, equidade e zelo com a coisa pública.

Segundo Bergue (2022), o desenvolvimento de códigos de conduta e programas de integridade tem sido uma resposta institucional ao desafio de implementar a ética na prática da gestão pública. No entanto, o autor alerta que tais instrumentos, embora necessários, não são suficientes por si mesmos. Eles devem estar integrados a uma cultura organizacional que valorize o comportamento ético de forma permanente, coerente e participativa. A ética não pode ser tratada como uma formalidade, mas como um processo vivo que exige diálogo, reflexão contínua e compromisso coletivo, principalmente por parte das lideranças administrativas.

A formação ética dos servidores públicos é um aspecto central para a consolidação de práticas administrativas responsáveis e comprometidas com o interesse público. De acordo com Pliscoff-Varas e Lagos-Machuca (2021), capacitações e programas de desenvolvimento profissional têm potencial para provocar reflexões críticas sobre dilemas éticos cotidianos, incentivando o fortalecimento da consciência moral dos agentes públicos. A educação ética, quando contínua e contextualizada, contribui para a formação de servidores mais preparados

para tomar decisões que respeitem os direitos dos cidadãos e os princípios constitucionais, mesmo em ambientes institucionais complexos e vulneráveis à pressão.

Serafim (2020) observa que a administração pública é atravessada por dilemas morais que exigem dos gestores e servidores o exercício constante da prudência, da responsabilidade e da sensibilidade ética. Esses dilemas surgem, muitas vezes, da tensão entre as demandas burocráticas e as necessidades reais da população, exigindo decisões que nem sempre estão claramente previstas nas normas. A ética na administração envolve não apenas a obediência a regras, mas o cultivo de virtudes como a honestidade, a coragem moral e o respeito à dignidade humana, elementos fundamentais para a humanização das relações entre Estado e sociedade.

De acordo com De Sousa, Nascimento e Lima (2025), a ausência de práticas éticas consolidadas no serviço público não é apenas uma questão de falhas individuais, mas um reflexo de estruturas organizacionais permissivas ou indiferentes. A cultura institucional que negligencia o debate ético favorece o conformismo e a banalização de condutas indevidas. Por isso, De Sousa, Nascimento e Lima (2025) defendem a necessidade de um esforço coletivo e permanente para instituir valores éticos como parte do cotidiano das repartições públicas, fazendo com que o comportamento moral seja reconhecido, valorizado e replicado como modelo de conduta.

Bergue (2022) argumenta que a integridade no setor público depende da coerência entre o discurso institucional e as ações concretas. A existência de normas e diretrizes é apenas o ponto de partida para a construção de uma gestão ética. As lideranças têm papel decisivo nesse processo, pois são responsáveis por inspirar, orientar e cobrar condutas compatíveis com os valores da administração pública. A ética, nesse sentido, deve ser compreendida como uma responsabilidade coletiva, sustentada por práticas que estimulem o comprometimento dos servidores com a finalidade pública do Estado.

Pliscoff-Varas e Lagos-Machuca (2021) destacam que a reflexão ética não se esgota na teoria ou na capacitação inicial, mas deve ser incorporada como parte das rotinas institucionais. Isso inclui o estímulo ao diálogo entre os pares, a promoção de espaços para escuta e deliberação e a criação de canais de orientação ética dentro das organizações. Os autores acima citados sugerem que quanto mais os servidores são incentivados a refletir sobre os impactos de suas decisões, maior é a probabilidade de que adotem posturas coerentes com os valores democráticos e republicanos que regem a função pública.

Serafim (2020) apresenta que o desafio ético na administração pública não reside apenas em identificar o certo e o errado, mas em lidar com as zonas cinzentas da gestão, onde as decisões exigem sensibilidade, responsabilidade e discernimento. A ética, portanto, não é um adorno da prática administrativa, mas sua essência mais profunda, pois diz respeito ao compromisso com a justiça, com a equidade e com o respeito à dignidade das pessoas. A consolidação de uma gestão pública ética exige coragem institucional para rever práticas, acolher críticas e construir um ambiente onde o agir moral seja parte natural do exercício do serviço público.

2.4 Responsabilidade do Gestor Público: Aspectos Legais e Institucionais

A responsabilidade do gestor público no Brasil envolve não apenas o cumprimento de deveres legais, mas também o compromisso ético e institucional com a boa governança, a transparência e a promoção do interesse público. A atuação do gestor deve estar alinhada a normas que regulam o uso dos recursos públicos, mas também a princípios que orientam a moralidade administrativa e a responsabilidade social. De acordo com Visentini et al. (2021), a transparência é uma das dimensões centrais da gestão pública contemporânea, sendo uma ferramenta essencial para garantir que as decisões dos gestores estejam sujeitas ao controle social e à avaliação constante por parte da população e dos órgãos de fiscalização.

A responsabilidade administrativa não pode ser desvinculada da estrutura dos controles internos existentes nas instituições públicas. Segundo Ortigara e Razzolini Filho (2020), a eficiência das decisões do gestor público depende diretamente do funcionamento adequado desses controles, que devem atuar como instrumentos de prevenção e gestão de riscos. No momento que o gestor é respaldado por sistemas de controle bem estruturados, suas decisões tendem a ser mais seguras, transparentes e orientadas por critérios técnicos e legais. Isso contribui para a redução de erros, irregularidades e, conseqüentemente, para a diminuição de casos de responsabilização judicial ou disciplinar.

No contexto dos movimentos pós-nova gestão pública, Pereira e Correia (2020) argumentam que há uma mudança importante na concepção do papel do gestor público, que passa a ser visto não apenas como um administrador de processos, mas como um agente político e social. Isso significa que suas decisões devem levar em conta, para além dos aspectos legais, o impacto social das políticas implementadas. A responsabilidade, nesse cenário, torna-se ainda mais ampla, exigindo do gestor uma escuta ativa da sociedade,

sensibilidade para lidar com a diversidade e comprometimento com a justiça distributiva. O gestor responsável é, portanto, aquele que compreende sua função como mediadora de interesses coletivos e não apenas como executora de normas.

Segundo Alves (2021), a accountability deve ser entendida como um princípio estruturante da gestão pública, sendo diretamente associada à responsabilidade do gestor diante dos resultados das suas ações. A prestação de contas, nesse sentido, vai além da simples divulgação de relatórios financeiros ou administrativos, e envolve a construção de uma cultura de diálogo, resposta e comprometimento com os usuários dos serviços públicos. Alves (2021) ressalta que um gestor responsável é aquele que compreende o seu papel como servidor da sociedade, aberto a críticas, disposto a corrigir rumos e empenhado em gerar valor público com suas decisões.

De acordo com Visentini et al. (2021), a produção científica sobre gestão pública no Brasil tem enfatizado a importância de mecanismos que garantam a integridade da atuação dos gestores, destacando a necessidade de ampliar as práticas de transparência ativa, principalmente no nível local. Os autores indicam que a efetividade da responsabilidade do gestor está diretamente relacionada à clareza com que as informações são divulgadas e à capacidade da população em acessá-las, compreendê-las e utilizá-las como base para o exercício do controle social. A ausência de transparência dificulta a responsabilização, favorece práticas arbitrárias e prejudica a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Ortigara e Razzolini Filho (2020) também chamam atenção para a gestão de riscos como componente estratégico da atuação responsável do gestor público. Ao identificar, avaliar e monitorar riscos institucionais, o gestor se antecipa a possíveis problemas, reduz a probabilidade de falhas e demonstra comprometimento com a eficiência e a segurança da administração pública. Esse tipo de atitude reforça a ideia de que a responsabilidade não deve ser apenas reativa, ligada à punição após o erro, mas proativa, voltada à prevenção e à melhoria contínua dos processos administrativos.

Pereira e Correia (2020) reforçam que a responsabilidade do gestor também deve ser observada no campo da inclusão e da promoção de políticas públicas sensíveis às desigualdades sociais. O gestor que ignora os contextos sociais nos quais atua compromete a efetividade das ações estatais e, conseqüentemente, a legitimidade de sua função. A responsabilidade institucional, nesse caso, inclui a obrigação de considerar a equidade como princípio orientador das decisões, valorizando a participação cidadã e a escuta dos grupos

historicamente marginalizados. O agir responsável exige, assim, uma postura ética e política atenta à realidade concreta da população atendida.

Alves (2021) destaca que a excelência na gestão pública depende da consolidação de uma cultura de responsabilidade compartilhada, onde todos os níveis hierárquicos se sintam corresponsáveis pelos resultados alcançados. O gestor público, como figura de liderança, deve ser o exemplo de conduta íntegra, transparente e comprometida com o interesse coletivo. Quando a responsabilidade é assumida como valor institucional e não apenas como obrigação legal, cria-se um ambiente propício à inovação, à confiança e ao aprimoramento constante da administração pública, em benefício direto da sociedade.

2.5 Mecanismos de Prevenção e Controle da Corrupção na Gestão Pública

Os mecanismos de prevenção e controle da corrupção na gestão pública representam instrumentos fundamentais para garantir a integridade, a eficiência e a legitimidade das ações do Estado. Tais mecanismos, ao serem bem estruturados e efetivamente aplicados, contribuem para reduzir vulnerabilidades administrativas, inibir práticas ilícitas e promover maior confiança da sociedade nas instituições. De acordo com Macedo e Valadares (2021), a literatura acadêmica brasileira tem evoluído significativamente no mapeamento de estratégias de enfrentamento à corrupção, com destaque para a importância da articulação entre políticas públicas, órgãos de controle e participação social como pilares centrais da prevenção.

A transparência é apontada como um dos principais mecanismos de prevenção da corrupção, por permitir o acesso público às informações governamentais e facilitar o controle social. Segundo Visentini et al. (2021), a transparência ativa, aquela em que o Estado divulga informações de forma proativa, sem necessidade de solicitação, é uma prática que fortalece a accountability e amplia as possibilidades de fiscalização por parte da sociedade. Os autores destacam que, quando bem implementada, a transparência favorece uma cultura de responsabilização e desestimula condutas indevidas, ao tornar visível e rastreável o processo decisório dos gestores públicos.

De acordo com Neves e Pedra (2021), a fiscalização da administração pública deve ser compreendida como um dever fundamental do Estado e um direito da sociedade. Esse dever está consagrado na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e deve ser exercido por meio de órgãos de controle interno e externo, como tribunais de contas, controladorias e ministérios públicos. No entanto, ressaltam que a fiscalização eficaz depende da autonomia e

da capacidade técnica dessas instituições, bem como da articulação entre os diferentes níveis de governo, a fim de evitar sobreposições, lacunas ou interferências indevidas.

Outro mecanismo importante para a prevenção da corrupção está na estruturação de controles internos eficientes. Ortigara e Razzolini Filho (2020) afirmam que a qualidade das decisões dos gestores públicos está diretamente relacionada à existência de um sistema de controle interno funcional, que permita identificar riscos, prevenir erros e corrigir falhas antes que gerem prejuízos à administração. Destaca-se que a gestão de riscos deve ser incorporada como política pública, fortalecendo a cultura da integridade e promovendo uma administração mais proativa e menos suscetível a irregularidades.

Macedo e Valadares (2021) ressaltam que a prevenção da corrupção também passa pela qualificação dos servidores públicos, com formações contínuas sobre ética, integridade e normativos administrativos. A capacitação adequada contribui para que os agentes públicos compreendam os limites de sua atuação, conheçam os dispositivos legais e estejam preparados para tomar decisões alinhadas aos princípios da administração pública. Quando os servidores são instruídos e valorizados, as chances de envolvimento em práticas ilícitas diminuem, e a organização se fortalece institucionalmente.

Segundo Visentini et al. (2021), a adoção de ferramentas digitais e sistemas de informação integrados tem se mostrado uma estratégia eficaz no monitoramento e na análise de dados públicos, permitindo a detecção precoce de desvios ou padrões suspeitos de comportamento. A tecnologia, ao ser utilizada de forma estratégica e transparente, amplia a capacidade dos gestores e dos órgãos de controle em fiscalizar contratos, processos licitatórios, execução orçamentária e outros aspectos sensíveis da administração. O uso de tecnologia aliada a boas práticas de governança cria um ambiente menos propício à corrupção.

Neves e Pedra (2021) observam que a atuação articulada entre instituições públicas e sociedade civil é essencial para a eficácia dos mecanismos de controle. O engajamento cidadão em conselhos, ouvidorias e canais de denúncia fortalece o controle social e promove a corresponsabilidade na administração pública. Neves e Pedra (2021) afirmam que, para que a prevenção da corrupção seja duradoura, é necessário construir uma cultura de participação e vigilância constante, onde os gestores se sintam efetivamente observados e cobrados por sua conduta.

Ortigara e Razzolini Filho (2020) defendem que a prevenção da corrupção deve ser compreendida como um esforço contínuo e estratégico, que ultrapassa a lógica punitiva e

investe na criação de um ambiente institucional íntegro, ético e resiliente. A responsabilidade do gestor em adotar medidas preventivas e estruturais é central nesse processo, bem como o fortalecimento dos instrumentos de planejamento, avaliação e controle. A existência de mecanismos eficazes não elimina totalmente o risco da corrupção, mas reduz significativamente suas possibilidades de ocorrência, promovendo uma gestão pública mais justa e eficiente.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo está ancorada em uma abordagem qualitativa, com o intuito de proporcionar uma análise interpretativa e aprofundada sobre a relação entre gestão pública, corrupção, ética e responsabilidade no setor público brasileiro. A pesquisa qualitativa permite compreender não apenas os dados objetivos relacionados à temática, mas também os significados e sentidos atribuídos às práticas administrativas e aos dilemas éticos vivenciados no cotidiano da administração pública. A escolha por essa abordagem se justifica pela complexidade do fenômeno investigado, que exige um olhar atento às dimensões subjetivas, institucionais e culturais que envolvem os processos de gestão e os desafios enfrentados no combate à corrupção.

A principal técnica de investigação utilizada foi a revisão bibliográfica, com a seleção e análise de obras acadêmicas, artigos científicos e publicações institucionais relevantes que abordam os temas centrais da pesquisa. A coleta de material teórico foi realizada por meio de buscas em plataformas reconhecidas de disseminação do conhecimento, como o Google Acadêmico e a base de dados SciELO, priorizando conteúdos que apresentassem fundamentação teórica consistente e alinhada ao campo da gestão pública. A seleção dos textos considerou a recorrência e a relevância dos assuntos discutidos, buscando integrar diferentes visões e contribuições que oferecessem subsídios para a reflexão crítica sobre a ética e a integridade no serviço público.

Para garantir a atualidade e a pertinência do material utilizado, foram selecionados textos publicados entre os anos de 2020 e 2025. Durante as buscas, foram utilizadas palavras-chave como "Gestão Pública", "Corrupção", "Ética", "Responsabilidade" e "Administração Pública", isoladamente e em combinação, para ampliar o alcance dos resultados e garantir a diversidade de perspectivas. A análise do material coletado buscou identificar conceitos centrais, abordagens teóricas e exemplos práticos relacionados à atuação dos gestores

públicos, bem como as implicações éticas de suas condutas. O conjunto dessas informações permitiu construir uma base sólida para o desenvolvimento das reflexões propostas ao longo do estudo.

De acordo com Lunetta e Guerra (2023), a metodologia de revisão bibliográfica consiste na análise e interpretação de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações e outras fontes acadêmicas relevantes, com o objetivo de reunir e discutir os principais conhecimentos existentes sobre um determinado tema. Por meio dessa abordagem, o pesquisador tem a oportunidade de compreender diferentes perspectivas teóricas e identificar lacunas, avanços e contribuições na área estudada. Essa metodologia é essencial para embasar o estudo, oferecendo um panorama crítico e atualizado que sustenta a construção do referencial teórico e a argumentação científica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os desafios enfrentados pela gestão pública brasileira no combate à corrupção são diversos, estruturais e atravessam a dimensão institucional, ética e política do Estado. Em meio a um histórico de práticas patrimonialistas, desvio de recursos e fragilidades nos mecanismos de controle, a administração pública tem buscado se reinventar para oferecer respostas mais eficazes e transparentes à sociedade. A pergunta sobre como a ética e a responsabilidade dos gestores podem contribuir para esse processo revela não apenas uma inquietação teórica, mas uma necessidade concreta de transformar a cultura organizacional do serviço público, integrando valores democráticos à prática cotidiana da gestão.

A corrupção, em suas múltiplas formas, compromete profundamente a legitimidade da atuação do Estado, como mostram os achados sistematizados por Macedo e Valadares (2021). A partir da revisão da produção acadêmica brasileira sobre o tema, evidenciou-se que a corrupção tem se estruturado não apenas por práticas individuais, mas por sistemas que toleram e, muitas vezes, normalizam tais condutas. A persistência da corrupção está relacionada à falta de responsabilização efetiva, ao clientelismo, à impunidade e ao distanciamento entre as normas institucionais e os valores praticados no interior da administração pública.

A fragilidade dos controles internos é um aspecto que aprofunda essa vulnerabilidade. Ortigara e Razzolini Filho (2020) destacam que, quando os gestores públicos não contam com sistemas de controle eficientes, a tomada de decisão torna-se menos segura, abrindo espaço

para riscos éticos e legais. A ausência de planejamento de riscos e a desarticulação entre os setores comprometem a capacidade preventiva da gestão, tornando o sistema mais reativo do que propositivo. A atuação responsável, nesse contexto, exige uma base organizacional sólida, com estruturas que ofereçam suporte técnico, normativo e ético à prática administrativa.

Outro ponto crucial está no papel da transparência como estratégia de prevenção. De acordo com Visentini et al. (2021), a gestão pública deve adotar práticas de divulgação ativa de informações, indo além do que é exigido por lei, promovendo a acessibilidade e a compreensão dos dados por parte da sociedade. A transparência, quando compreendida como cultura institucional e não apenas como obrigação normativa, favorece o controle social e fortalece o vínculo entre administração e cidadão. Esse vínculo é essencial para a reconstrução da confiança pública e para a criação de uma gestão que responda efetivamente às necessidades da população.

A ética, por sua vez, é a dimensão mais sensível e mais promissora quando se trata de enfrentamento à corrupção. De acordo com De Sousa, Nascimento e Lima (2025), a ética na administração pública deve ser cultivada a partir da formação dos servidores, da definição de valores institucionais claros e do compromisso com a moralidade administrativa. O respeito ao interesse público, o zelo pelos recursos e a imparcialidade nas decisões são atitudes que só se consolidam quando há investimento constante na cultura organizacional e nos princípios que regem a função pública. A ética, portanto, não é um adorno institucional, mas uma base que sustenta a legitimidade do serviço público.

Pliscoff-Varas e Lagos-Machuca (2021) evidenciam a importância das capacitações contínuas em ética e integridade como ferramentas para provocar mudanças reais de comportamento. As reflexões suscitadas por esses processos formativos auxiliam os servidores a compreenderem as consequências de seus atos, mesmo em situações de pressão ou ambiguidade normativa. Quando os profissionais são convidados a refletir sobre dilemas éticos, suas decisões tendem a se alinhar com os valores públicos, contribuindo para um ambiente institucional mais íntegro e menos suscetível a desvios. A ética, ensinada e praticada, transforma não apenas indivíduos, mas culturas organizacionais inteiras.

O sentido da responsabilidade na gestão pública também passa por uma compreensão ampliada do papel do gestor como agente político, conforme argumentam Pereira e Correia (2020). Não se trata apenas de cumprir metas ou executar políticas, mas de agir com consciência do impacto social das decisões. A responsabilidade exige sensibilidade com os contextos de desigualdade, respeito à pluralidade e busca ativa por equidade. O gestor

responsável não atua isolado, mas dialoga com a sociedade, presta contas de suas ações e constrói soluções em conjunto com os demais atores públicos e sociais.

A noção de accountability, segundo Alves (2021), vai além da prestação formal de contas e implica uma cultura de resposta ativa às demandas da sociedade. Quando o gestor assume essa postura, contribui para a efetividade das políticas públicas e fortalece a credibilidade institucional. Ser responsável é, nesse sentido, um exercício contínuo de escuta, análise, correção de rumos e construção de legitimidade. A gestão orientada por princípios de responsabilidade cria um ambiente de confiança e transparência que naturalmente dificulta a prática de atos corruptos.

O debate sobre os mecanismos de controle da corrupção passa também pela valorização do controle social e da participação popular. Viana (2020) defende o controle democrático como um dever do Estado, mas também como um direito do cidadão. Para que esse controle seja efetivo, é preciso garantir canais de escuta, participação e denúncia, bem como promover a educação cidadã. A responsabilização dos gestores não deve ocorrer apenas no âmbito judicial, mas também no campo simbólico, por meio da vigilância ativa da sociedade e da cobrança por atitudes coerentes com o interesse coletivo.

A atuação dos órgãos de fiscalização, conforme analisado por Neves e Pedra (2021), é indispensável no processo de combate à corrupção, mas enfrenta entraves como interferências políticas, limitações orçamentárias e carência de pessoal qualificado. O fortalecimento desses órgãos exige autonomia, transparência e compromisso com a integridade, além de um diálogo constante com os demais atores institucionais. A eficácia da fiscalização depende, também, de sua articulação com o controle social, formando uma rede de prevenção e repressão mais robusta e efetiva.

A cultura institucional é outro fator decisivo para a consolidação de práticas íntegras. Melati e Janissek-Muniz (2022) destacam que a inteligência institucional, entendida como a capacidade de articular dados, conhecimento e valores na tomada de decisões, favorece o desenvolvimento de soluções mais eficazes e éticas. A administração pública que investe em inteligência institucional está mais preparada para lidar com dilemas complexos, evitar improvisações e responder com agilidade às demandas sociais. Isso fortalece o compromisso com a ética, reduz as brechas para a corrupção e valoriza o papel do gestor como articulador do bem público.

Oliveira et al. (2024) chamam atenção para a necessidade de superar visões simplistas sobre a corrupção, que a reduzem a falhas morais individuais. A corrupção deve ser

enfrentada em sua dimensão estrutural, exigindo mudanças profundas nas formas de gerir, planejar, contratar e avaliar dentro da administração pública. A ética e a responsabilidade, nesse contexto, não são soluções isoladas, mas devem estar integradas a políticas de integridade, formação continuada, gestão de riscos e incentivo à transparência. O enfrentamento da corrupção requer uma transformação cultural que começa com o exemplo dado pelas lideranças institucionais.

Serafim (2020) acrescenta que o enfrentamento dos dilemas morais presentes no cotidiano da gestão exige dos servidores públicos o cultivo de virtudes como prudência, coragem e justiça. O agir ético, sobretudo em ambientes instáveis ou contraditórios, exige reflexão constante e disposição para assumir posições responsáveis mesmo diante de pressões políticas ou institucionais. A ética pública, portanto, não se limita a códigos escritos, mas se expressa nas decisões diárias que impactam diretamente a vida da população. Cultivar a ética é criar uma prática administrativa sensível, comprometida e transformadora.

Bergue (2022) reforça que os códigos de conduta e os programas de integridade devem ser instrumentos vivos, constantemente atualizados e aplicados de forma efetiva no cotidiano das instituições. Para que sejam mais do que formalidades, esses instrumentos precisam ser compreendidos, valorizados e praticados por todos os servidores. A liderança dos gestores é essencial nesse processo, pois são eles os primeiros a comunicar, com suas atitudes, qual é o padrão ético esperado. A responsabilidade ética deve ser incorporada como critério de gestão, valorizando o mérito não apenas por produtividade, mas pela conduta íntegra e respeitosa.

Em síntese, diante do cenário analisado, é possível afirmar que os desafios enfrentados pela gestão pública no combate à corrupção estão diretamente relacionados à construção de uma cultura administrativa mais ética, transparente e responsável. A resposta a esses desafios não se resume a medidas pontuais ou normativas, mas exige o engajamento dos gestores em práticas sustentadas por valores públicos e orientadas pelo compromisso com o bem comum. A ética e a responsabilidade, quando assumidas como princípios estruturantes da gestão, tornam-se caminhos legítimos e duradouros para o fortalecimento de uma administração pública mais íntegra, confiável e socialmente comprometida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública brasileira encontra-se diante de um cenário desafiador, marcado pela persistência da corrupção, pela fragilidade institucional de muitos órgãos de controle e pela

necessidade de reconstruir a confiança da sociedade nas ações do Estado. A corrupção, quando enraizada nos sistemas administrativos, compromete não apenas a alocação adequada dos recursos públicos, mas também o próprio princípio democrático, na medida em que fragiliza os vínculos entre gestores e cidadãos, distanciando a população das decisões políticas e administrativas. Nesse contexto, a promoção de uma gestão íntegra, ética e responsável não é apenas desejável, mas essencial para garantir a efetividade das políticas públicas e a proteção do interesse coletivo.

A superação dos desafios impostos pela corrupção exige um esforço contínuo e articulado entre diversas frentes da administração pública. A adoção de mecanismos de controle interno, políticas de gestão de riscos, práticas de transparência ativa e o fortalecimento do controle social constituem caminhos promissores para reduzir os espaços de atuação das práticas ilícitas. No entanto, nenhuma dessas estratégias será plenamente eficaz sem o compromisso ético dos gestores e sem uma cultura institucional orientada por valores de responsabilidade, equidade e justiça. A ética não pode ser concebida como um conjunto de normas externas ao sujeito, mas como um princípio internalizado que orienta decisões mesmo diante de ambiguidades ou pressões contextuais.

A responsabilidade do gestor público, por sua vez, deve ser compreendida como uma atitude ativa, voltada para o reconhecimento do impacto de suas decisões na vida das pessoas. Ser responsável é assumir não apenas os resultados técnicos ou financeiros da gestão, mas também os efeitos sociais, éticos e simbólicos que cada ato administrativo pode gerar. Isso implica tomar decisões com base em critérios objetivos, mas também com sensibilidade social, com capacidade de escuta e com compromisso com o bem público. A figura do gestor ético e responsável é, assim, um dos pilares para a construção de uma administração verdadeiramente democrática.

É necessário, portanto, repensar os processos formativos no serviço público, valorizando não apenas as competências técnicas, mas também as competências morais e relacionais. Servidores públicos capacitados, conscientes de seu papel e respaldados por instituições coerentes com os valores que pregam são mais propensos a desenvolver práticas de gestão comprometidas com a integridade. A formação ética contínua deve integrar o cotidiano da administração pública, sendo tratada como um investimento e não como um adendo secundário. A ética na gestão se constrói no dia a dia, por meio de exemplos, atitudes e da construção coletiva de um ambiente de respeito e responsabilidade.

A partir dos elementos analisados, torna-se evidente que a luta contra a corrupção não pode ser reduzida ao campo repressivo ou meramente legalista. Embora o cumprimento da legislação e a responsabilização de agentes infratores sejam fundamentais, é no terreno preventivo e formativo que se encontram as possibilidades mais duradouras de transformação. Cultivar a ética e assumir a responsabilidade como valores estruturantes da administração é um caminho para superar a lógica de interesses privados sobrepostos ao bem comum e para restabelecer o sentido público da gestão.

Em síntese, a construção de uma gestão pública mais íntegra e transparente no Brasil depende de uma mudança profunda na forma como o serviço público é concebido, praticado e avaliado. Tal transformação exige coragem institucional, compromisso político e engajamento social. A ética e a responsabilidade não devem ser vistas como atributos individuais isolados, mas como componentes centrais de uma cultura organizacional voltada à justiça, à inclusão e à eficiência. Somente a partir dessa perspectiva será possível enfrentar, de forma eficaz e humanizada, os desafios impostos pela corrupção e promover uma administração pública à altura das necessidades e expectativas da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elizeu Barroso. **Accountability e transparência pública: uma proposta para a gestão pública de excelência**. Editora Intersaberes, 2021.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira**. Administração Pública e Gestão Social, 2022.

DE SOUSA, Geovânia Silva; NASCIMENTO, Bruno Dias; LIMA, Josemar Carvalho. Ética na administração pública. **Diké-Revista Jurídica**, v. 24, n. 28, p. 02-17, 2025.

LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**, v. 1, n. 2, p. 149-159, 2023.

MACEDO, Suélem Viana; VALADARES, Josiel Lopes. A produção acadêmica brasileira sobre corrupção: uma revisão sistemática. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 27, n. 2, p. 400-429, 2021.

MAIA, Tânia Sofia Vieira et al. **Modelos de gestão pública: uma temática de gerações**. Synesis (ISSN 1984-6754), v. 15, n. 2, p. 1-15, 2023.

MELATI, Cláudia; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional. **Revista de administração pública**, v. 56, n. 6, p. 721-744, 2022.

NEVES, Rodrigo Santos; PEDRA, Adriano Sant'Ana. Dever fundamental de fiscalizar a Administração Pública? Análise a partir da Convenção das Nações Unidas contra a corrupção. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 1028, p. 159-180, 2021.

OLIVEIRA, Temístocles Murilo de et al. **Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 29, p. e92312, 2024.

ORTIGARA, Leandra Maria; RAZZOLINI FILHO, Edelvino. A decisão do gestor público, baseada nos controles internos, é eficiente? –gestão de risco como política pública. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 16, n. 45, p. 284-299, 2020.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. **Movimentos pós-nova gestão pública: o novo serviço público**. Lex Humana (ISSN 2175-0947), v. 12, n. 1, p. 69-85, 2020.

PLISCOFF-VARAS, Cristian; LAGOS-MACHUCA, Nicolás. Efeito das capacitações na reflexão sobre ética e corrupção. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 950-968, 2021.

SERAFIM, Mauricio C. **Virtudes E Dilemas Morais Na Administração**. Clube de Autores, 2020.

VIANA, Ana. **O controle democrático da corrupção como um dever fundamental**. Intl. J. Dig. Law, 2020.

VISENTINI, Monize Sâmara et al. Transparência na gestão pública: evidências da produção científica nacional e agenda de pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, v. 10, n. 1, p. 73-101, 2021.