



**FLAVIANE DA SILVA BOTELHO**  
**JOSILENE SOUZA DA SILVA BRAVIM BORLACZENKO**

**ATUAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO NO COMBATE A CORRUPÇÃO**



**FLAVIANE DA SILVA BOTELHO**  
**JOSILENE SOUZA DA SILVA BRAVIM BORLACZENKO**

## **ATUAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO NO COMBATE A CORRUPÇÃO**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Mestranda Vana Izabel de Araújo Chalender

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Botelho, Flaviane.  
Atuação do gestor público no combate à corrupção / Flaviane Botelho,  
Josilene Borlaczenko, Porto Velho-RO, 2024.  
18 f.

Orientador(a): Professora Mestranda Vana Izabel Chalender.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão  
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de  
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

I. Transparência. 2. Governança. 3. Corrupção. I. Borlaczenko, Josilene.  
II. Chalender, Vana Izabel (orient.). III. Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

## ATUAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO NO COMBATE A CORRUPÇÃO

FLAVIANE DA SILVA BOTELHO<sup>1</sup>  
JOSILENE SOUZA DA SILVA BRAVIM BORLACZENKO<sup>2</sup>  
VANA IZABEL DE ARAÚJO CHALENDER<sup>3</sup>

### Resumo

O envolvimento dos agentes públicos em práticas corruptas, são amplamente prejudiciais para a gestão pública, no tocante que os recursos que deveriam ser destinados ao desenvolvimento social são desviados, a eficiência dos serviços públicos é comprometida, e a competição no mercado é distorcida. A prevenção e o combate à corrupção se tornam imperativos não apenas para proteger os cofres públicos, mas também para garantir a estabilidade política e o desenvolvimento econômico sustentável com a ação do estado. A intolerância da sociedade a comportamentos eticamente reprováveis pode ir além da administração pública, reconhecendo como corruptos atos que envolvem apenas indivíduos privados, sendo importante refletir estratégias que visam mitigar os efeitos desse mal endêmico, que é a corrupção. A pesquisa atingiu seus objetivos ao identificar os desafios enfrentados pelos gestores públicos, destacando a necessidade de abordagens integradas voltadas para gestão pública de modo a alcançar ações eficazes com relação a atuação do gestor público frente a corrupção. A função dos gestores públicos no combate à corrupção, é um assunto de grande importância para a administração pública e sociedade civil. O objetivo geral foi avaliar a atuação desses gestores, investigando as estratégias, desafios e contribuições para a prevenção e enfrentamento da corrupção. A metodologia utilizada para a coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica, baseada no arcabouço teórico da revisão de literatura, selecionando e analisando artigos publicados entre os anos de 2020 e ano 2024, utilizando bases de dados que incluíram plataformas acadêmicas como *PubMed*, *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. A análise dos artigos mostrou uma variedade de tópicos, incluindo debates sobre legislação, práticas de governança, compliance, transparência, accountability, entre outros. Os resultados destacam a complexidade do tema e a necessidade de abordagens integradas e eficazes para combater a corrupção no setor público.

**Palavras-chave:** Transparência. Governança. Corrupção.

### Abstract

The involvement of public officials in corrupt practices is highly detrimental to public management, as resources that should be allocated to social development are diverted, the efficiency of public services is compromised, and market competition is distorted. Preventing and combating corruption are imperative not only to protect public coffers, but also to ensure

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [aluno.ifro@provedor.com](mailto:aluno.ifro@provedor.com)

<sup>2</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [aluno.ifro@provedor.com](mailto:aluno.ifro@provedor.com)

<sup>3</sup> Docente Orientadora de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) atalho para Lattes <http://lattes.cnpq.br/3838354646504061> /. e-mail: [vchalender@gmail.com](mailto:vchalender@gmail.com)

political stability and sustainable economic development through state action. Society's intolerance to ethically reprehensible behavior can go beyond public administration, recognizing acts that involve only private individuals as corrupt, and it is important to reflect on strategies that aim to mitigate the effects of this endemic evil, which is corruption. The research achieved its objectives by identifying the challenges faced by public managers, highlighting the need for integrated approaches aimed at public management in order to achieve effective actions regarding the performance of public managers in the face of corruption. The role of public managers in combating corruption is a subject of great importance for public administration and civil society. The overall objective was to evaluate the performance of these managers, investigating the strategies, challenges and contributions to preventing and combating corruption. The methodology used for data collection was bibliographic research, based on the theoretical framework of literature review, selecting and analyzing articles published between 2020 and 2024, using databases that included academic platforms such as PubMed, Scopus, Web of Science and Google Scholar. The analysis of the articles revealed a variety of topics, including debates on legislation, governance practices, compliance, transparency, accountability, among others. The results highlight the complexity of the topic and the need for integrated and effective approaches to combat corruption in the public sector.

**Keywords:** Transparency. Governance. Corruption.

## INTRODUÇÃO

A prevenção e o combate à corrupção entre agentes públicos atraem a atenção de estudiosos em todo o mundo, mesmo que os comportamentos considerados corruptos e as respostas do Estado que variem com a atuação dos órgãos fiscalizadores, a corrupção enfraquece a democracia, perpetua grupos políticos no poder, sobrecarrega os cofres públicos, desencoraja novos empreendedores e prejudica empresas honestas, eliminando empregos (LIMA, 2022). O enfraquecimento da democracia desfavorece a ação do Estado, fragilizando diversos setores da sociedade comprometendo as instituições.

É nesse cenário que a análise e atuação dos gestores públicos no combate à corrupção se torna essencial, pois eles desempenham um papel atuante na execução das políticas públicas. Neste viés a pesquisa tem como objetivo geral avaliar a atuação desses gestores, investigando as estratégias, desafios e contribuições para a prevenção e enfrentamento da corrupção. Seus objetivos específicos voltaram-se para abordar a administração pública, governança no setor público e o foco no gestor público na luta contra a corrupção.

Por isso, o Brasil pode eventualmente considerar a regulamentação da corrupção no setor privado (MELO et al., 2022). Dessa forma, a percepção de que a corrupção é um problema exclusivo do setor público se mostra limitada e insuficiente para lidar com a complexidade do fenômeno. Essa ampliação do entendimento sobre corrupção é essencial para que as políticas

de combate sejam efetivas em todos os âmbitos.

A corrupção impacta negativamente um país, desequilibrando a economia ao desviar recursos que deveriam beneficiar a todos para alcançar objetivos pessoais. Além disso, afasta investidores, pois transmite uma imagem negativa no exterior. Conscientes disso e buscando compreender melhor os impactos da corrupção na esfera pública, este estudo visa analisar a atuação dos agentes públicos na gestão municipal no combate à corrupção (LIMA, 2022). É um fenômeno global que afeta gravemente a administração pública, corroendo as bases da democracia.

## 2 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública pode ser compreendida como o conjunto de instituições, políticas, processos e agentes que têm como principal função a gestão dos recursos e interesses coletivos do Estado em benefício da sociedade. Ela engloba tanto os órgãos e entidades diretamente subordinados ao governo quanto as agências autônomas que exercem funções de regulação, fiscalização e execução de políticas públicas. Sua atuação é orientada pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme previsto na Constituição Federal. A Administração Pública não se restringe apenas à execução de serviços públicos, mas também ao planejamento, formulação e implementação de políticas que visam promover o bem-estar social e garantir o desenvolvimento sustentável.

Segundo Conrado (2024), a divisão na administração pública se divide em dois grandes ramos: a Administração Direta e a Administração Indireta. A Administração Direta é composta pelos órgãos que integram a estrutura do Estado, como ministérios, secretarias e departamentos, e está diretamente vinculada ao governo central. A Administração Indireta é composta por entidades que possuem maior autonomia administrativa e financeira, como as autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Essas entidades, embora possuam maior liberdade operacional, estão sujeitas ao controle e supervisão do governo, devendo atuar de acordo com os objetivos e diretrizes estabelecidos pelo poder público. (CONRADO, 2024)

De acordo com Conrado (2024), análises recentes sobre o papel do Estado na sociedade em vários países alteraram as definições de relacionamentos político-administrativos no setor público, resultando em uma maior exigência de responsabilização dos governos pela prestação de contas (accountability)

Segundo Sales *et al.* (2020, p. 77) “A governança pública fundamenta-se nos princípios

da governança privada, introduzindo na administração pública preceitos de gestão de entidades privadas, buscando maior eficiência na gestão, promovendo, assim, um retorno mais eficaz ao cidadão”.Rodrigues et al. (2020) destacam que esses interessados do setor público possuem legítimos interesses nas entidades públicas.

Conforme Silva e Arroyo (2023), padrões de conduta relacionados ao exercício de liderança são essenciais para estabelecer valores, padrões de comportamento e cultura organizacional. Eles também mencionam processos e estrutura organizacional relacionados à maneira como a alta administração é designada, como as responsabilidades são definidas e como a organização se torna confiável. O controle envolve a implementação de controles para apoiar a realização dos objetivos da entidade, a eficiência e a eficácia das operações, a confiabilidade dos relatórios e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Relatórios externos demonstram a responsabilidade da alta administração pela gestão das finanças públicas e pelo desempenho no uso dos recursos.

No Brasil, o conceito de governança corporativa é familiar aos profissionais do campo empresarial. No entanto, para aqueles dedicados ao direito público ou que atuam na área, a preocupação com mecanismos de supervisão, a atuação racional e justificada, a obrigação de prestar contas e a prevenção de conflitos de interesses estão alinhadas aos princípios da indisponibilidade do interesse público, moralidade, eficiência e impessoalidade (CRUZ, NETO, 2020).

Nesse contexto, a própria OCDE, antes de divulgar os documentos sobre governança, já havia promulgado a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, em 1997, aprovada no Brasil pelo Decreto nº 3.678/2000. O país, na execução dessa Convenção, incluiu no Código Penal tipos penais relacionados à corrupção internacional e definiu o que constitui um funcionário público estrangeiro para efeitos da legislação penal, conforme a Lei nº 10.467/2002 (WEANIS 2023, p. 12).

## 2.1 O gestor público no combate à corrupção

O papel do gestor público no combate à corrupção é crucial para fortalecer as instituições democráticas e promover o desenvolvimento socioeconômico de um país. Em uma sociedade onde a corrupção é comum, cabe aos gestores públicos atuar com integridade, transparência e eficiência para prevenir e combater esse mal que enfraquece a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais e prejudica o bem-estar coletivo (MOTA, 2021).

Primeiramente, é importante que os gestores públicos estejam comprometidos com princípios de ética e probidade administrativa. Isso significa implementar medidas concretas para prevenir conflitos de interesse, evitar o nepotismo e assegurar a imparcialidade nas decisões. Além disso, é essencial cultivar uma cultura organizacional que valorize a transparência e a prestação de contas, permitindo que a sociedade monitore e fiscalize as ações do governo.

Outro aspecto relevante é a implementação de mecanismos eficazes de controle interno e externo. Os gestores públicos devem promover a profissionalização dos órgãos de controle, dotando-os de recursos adequados e autonomia suficiente para investigar denúncias de irregularidades e punir os responsáveis. Além disso, é importante fomentar a colaboração entre os diferentes órgãos de controle, como o Ministério Público, a Controladoria-Geral da União e os Tribunais de Contas, para uma atuação mais integrada e eficiente (OLIVEIRA; SAQUETTO, 2024, p. 12).

Sendo necessário incentivar a participação dos cidadãos no monitoramento das políticas públicas e no controle social, através de ferramentas estratégicas como audiências públicas, consultas populares e o uso de tecnologias digitais. Ao fazer isso, os gestores públicos não apenas reprimem a corrupção, mas também criam um ambiente que desestimulam práticas corruptas e fortalecem a confiança nas instituições governamentais.

O gestor público desempenha um papel de ação no combate à corrupção, devendo agir com ética, transparência e eficiência para prevenir, detectar e conduzir a punição dos desvios de conduta. Para isso, é essencial que o poder público implemente políticas e leis rigorosas, fortaleça as instituições de controle, promova a transparência e a prestação de contas, invista em educação e conscientização sobre ética e integridade e incentive a participação ativa da sociedade civil no monitoramento das políticas públicas. (LIMA, 2022). Somente através de um esforço conjunto entre o poder público, a sociedade civil e as instituições de controle será possível construir um país mais justo, íntegro e próspero para todos os cidadãos.

Oliveira e Saquetto (2024), destacam a importância dos gestores públicos se profissionalizarem junto aos órgãos de controle, garantindo-lhes conhecimento, recursos e autonomia suficientes para investigar e punir irregularidades. Além disso, a colaboração entre órgãos fiscalizadores tais como o Ministério Público, a Controladoria-Geral da União e os Tribunais de Contas fortalecem o combate à corrupção. A implementação de mecanismos eficazes de controle interno e externo é determinante para assegurar a integridade na gestão pública.

Araújo e Ferreira (2022) revisam a literatura sobre a implantação de compliance no setor público brasileiro, enfatizando a necessidade de normas e procedimentos que garantam a

integridade e reduzam a corrupção. Eles apontam que o gestor público desempenha funções relevantes na adoção e implementação de programas de compliance, estabelecendo uma cultura organizacional voltada para a ética e a conformidade, prevenindo irregularidades e promovendo a responsabilidade entre os servidores públicos.

A Lei nº 10.467, de 11 de junho de 2002, fornece uma estrutura legal essencial para regulamentar ações e responsabilizações no setor público, servindo como base para práticas anticorrupção. Esta legislação destaca o papel do gestor público na aplicação dos mecanismos de fiscalização e punição, assegurando que suas ações estejam alinhadas com os princípios da legalidade e transparência. Além disso, a lei incentiva a participação ativa dos gestores públicos na promoção de um ambiente mais democrático e menos suscetível a práticas corruptas, responsabilizando-os pela integridade de suas ações (BRASIL, 2002).

Conrado (2024) apresenta o consequencialismo no direito sancionador como uma forma de proteger gestores públicos, promovendo a inovação e garantindo que as decisões sejam tomadas com base em suas consequências práticas. Segundo o autor, os gestores públicos devem equilibrar a necessidade de punição para atos ilícitos com a proteção daqueles que agem de boa-fé e implementam políticas inovadoras para o bem público.

### 3 METODOLOGIA

Para realizar uma revisão de literatura sobre o papel do gestor público no combate à corrupção, foi necessário estabelecer uma pesquisa bibliográfica onde a coleta de dados dessa metodologia permitiu a seleção e análise adequada de 15 artigos publicados entre 2020 e 2024. Primeiramente, definindo os critérios de busca que foram artigos autênticos que abordavam o tema desta pesquisa. Neste caso, foi estabelecido que os artigos deveriam tratar especificamente do tema da corrupção no âmbito da gestão pública, abordando tanto as consequências desse fenômeno quanto as estratégias e iniciativas para combatê-lo.

Em seguida, selecionou-se as bases de dados e os termos de busca a serem utilizados. As bases de dados incluíram plataformas acadêmicas como *PubMed*, *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, além de bases de dados governamentais. Os termos de busca incluídos foram palavras-chave como "gestor público", "corrupção", "ética", "transparência", "controle interno", "prevenção da corrupção", entre outros.

Com base nos critérios estabelecidos, foi realizado uma busca nas bases de dados selecionadas, utilizando os termos de busca definidos. Os artigos resultantes da busca foram então avaliados quanto à sua relevância para o tema da pesquisa, através da leitura dos títulos,

resumos e, quando necessário, dos textos completos.

Uma vez selecionados os artigos relevantes, foi feita uma análise crítica do conteúdo, identificando as principais contribuições de cada estudo para o entendimento do papel do gestor público no combate à corrupção. Por fim, os resultados da revisão de literatura foram sintetizados em um documento que apresentasse uma visão panorâmica do estado atual do conhecimento sobre o tema, destacando as principais conclusões e recomendações para futuras pesquisas e para a formulação de políticas públicas. Incluiu a elaboração de uma tabela para facilitar a compreensão e interpretação dos resultados.

Dessa forma, a metodologia proposta permitiu realizar uma revisão de literatura abrangente e rigorosa sobre o papel do gestor público no combate à corrupção, contribuindo para o avanço do conhecimento nessa área e para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de prevenção e controle da corrupção no setor público.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Abaixo estão listados os materiais encontrados sobre o tema da pesquisa com enfoque no gestor público e o combate a corrupção, foram localizados vários artigos, dentre eles foram selecionados o total de 15 para serem apresentados nesta pesquisa, considerando a relevância dos mesmos.

**Tabela 1** – Lista de artigos encontrados na pesquisa:

Nome	Periódicos	Título	Ano
LIMA, Maria Ana Freitas de	Revista de Administração Pública	Lei de Improbidade Administrativa, regulação e responsabilização de ações ou omissões de gestores públicos no Brasil	2022
MELO, Camila Lemos et al.	Interfaces Científicas-Direito	Compliance e governança na gestão pública: programas de integridade como aprimoramento da gestão pública municipal	2022
MUNDIM, Guilherme Abdallah	Revista Ibero Americana de	'Apagão das canetas': gestor público, controle e mídia	2020

	Humanidades, Ciências e Educação		
CONRADO, Márcio Macedo	Revista Scientia Alpha	O consequencialismo no direito sancionador como instrumento de proteção ao gestor público e inovação no setor público à luz da LINDB	2024
RODRIGUES, Daniele Silva et al.	Revista de Administração Pública	Corrupção e má gestão nos gastos com educação: fatores socioeconômicos e políticos	2020
BRITO, Halisson Silva; COSTA, Ana Carla Oliveira.	Revista Técnica dos Tribunais de Contas	CORRUPÇÃO EM TEMPOS DA COVID-19: o papel do Controle Externo nos desafios provocados pelo atual cenário pandêmico	2021
SILVA, Letícia Apolinário; ARROYO, Maria Betânia Fidalgo	Revista Ibero Americana de Humanidades, Ciências e Educação	Compliance e a atuação na gestão pública: redução de riscos e otimização de processos e recursos	2023
CRUZ, Bruna Angélica Barbosa	Cadernos técnicos da CGU	Lei de Acesso à Informação como mecanismo de controle social sobre políticas públicas e combate à corrupção	2022
ARAÚJO, Márcia Germana Alves; FERREIRA, Marcelo Benetele	Revista Ibero Americana de Humanidades, Ciências e Educação	Implantação de compliance no setor público brasileiro: uma revisão de literatura	2022
SAMUEL, Ingrid	Revista Scientia	O controle e a eficiência na	2023

da Silva;	Alpha	administração pública federal	
CRUZ NETO, Anúncio	Revista de Administração Pública	A transparência como instrumento de Defesa Nacional para o combate à corrupção: uma análise da  utilização da Lei de Acesso à Informação	2020
FONSECA, Thiago Nascimento.	Revista Ibero Americana de Humanidades, Ciências e Educação	Independência institucional garante a atuação imparcial no combate à corrupção? Evidências do controle exercido pelo TCU sobre os municípios	2020
WANIS, Rodrigo Otávio Mazieiro;	Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	A atuação do Ministério Público na defesa do direito ao acesso à informação pública como instrumento de combate à corrupção	2023
MOTA, Mirlane de Queiroz;	Revista de Administração Pública	O compliance como instrumento de políticas públicas	2021
OLIVEIRA, Camila; SAQUETTO, Pedro Henrique Meireles.	Revista Scientia Alpha	Controladoria aplicada ao setor público	2024

Fonte: Próprias autoras (2024)

#### 4.1 O Papel do gestor público na implementação de políticas anticorrupção

A análise dos artigos selecionados revela uma ampla gama de temas e contribuições importantes para o entendimento do papel do gestor público no combate à corrupção. Lima (2022) oferece uma visão detalhada da Lei de Improbidade Administrativa, destacando como a

regulação pode impactar significativamente as ações dos gestores públicos no Brasil. A regulação rigorosa imposta por esta lei visa garantir que os gestores atuem de forma ética e responsável, prevenindo atos de improbidade administrativa e promovendo a transparência e a prestação de contas.

Por outro lado, Melo et al. (2022) enfocam o papel do compliance e da governança na gestão pública municipal, sublinhando a importância dessas práticas para o aprimoramento da gestão e o combate à corrupção. Eles argumentam que a implementação efetiva de programas de compliance e a adoção de boas práticas de governança são fundamentais para fortalecer a integridade das instituições públicas e aumentar a confiança da população nos gestores.

No entanto, é necessário fazer uma crítica à abordagem adotada por alguns dos artigos analisados. Embora a legislação e os programas de compliance sejam essenciais, a sua efetividade depende, em grande medida, da capacidade dos gestores públicos de implementar essas medidas de forma prática e contínua. Muitas vezes, a falta de recursos, a resistência à mudança e a cultura organizacional podem representar obstáculos significativos.

Além disso, é importante considerar que a corrupção é um fenômeno complexo e multifacetado, que não pode ser combatido apenas com medidas regulatórias e de compliance. É necessário um esforço contínuo e coordenado que envolva a participação ativa de toda a sociedade, incluindo a educação cívica, o fortalecimento das instituições democráticas e a promoção de uma cultura de integridade e transparência.

#### **4.2 Transparência, prestação de contas e inovações no combate à corrupção na administração pública**

Mundim (2020) destaca a importância crucial do controle e da mídia na administração pública, enfatizando que a transparência e a prestação de contas são essenciais para mitigar a corrupção. A mídia desempenha um papel vital ao expor irregularidades e pressionar por maior accountability dos gestores públicos. No entanto, a eficácia dessa abordagem pode ser limitada se a transparência não for acompanhada por ações concretas de fiscalização e punição.

Rodrigues et al. (2020) investigam os fatores socioeconômicos e políticos que contribuem para a corrupção nos gastos com educação, ressaltando a complexidade do problema e a necessidade de políticas públicas eficazes e direcionadas. A análise é pertinente, mas pode ser limitada se não considerar as variações regionais e contextuais, que também influenciam significativamente os níveis de corrupção.

Silva e Arroyo (2023) oferecem uma perspectiva sobre o compliance na gestão pública, demonstrando como essa prática pode reduzir os riscos e melhorar a eficiência dos processos.

Embora o compliance seja uma ferramenta poderosa, sua implementação efetiva depende da cultura organizacional e do compromisso dos gestores públicos com a ética e a transparência. A falta de treinamento e recursos adequados pode limitar o impacto positivo dessas iniciativas.

Samuel (2023) investiga o controle e a eficiência na administração pública federal, fornecendo dados sobre como melhorar a governança e prevenir a corrupção. Ele sugere que uma governança eficaz depende de sistemas robustos de controle interno, combinados com uma cultura de responsabilidade e transparência. Entretanto, a implementação dessas recomendações pode enfrentar resistência dentro das próprias instituições públicas, onde mudanças estruturais e culturais podem ser difíceis de realizar..

Wanis (2023) examina a atuação do Ministério Público na defesa do acesso à informação pública como ferramenta anticorrupção, destacando o papel crucial dessa instituição na promoção da transparência e da accountability. Ele sugere que o Ministério Público pode atuar como um guardião da integridade pública, garantindo que as informações sejam acessíveis ao público e que os gestores públicos sejam responsabilizados por suas ações. No entanto, a eficácia desta função depende da capacidade do Ministério Público de operar de forma independente e com recursos adequados para conduzir investigações abrangentes.

Mota (2021) discute o compliance como instrumento de políticas públicas de integridade e combate à corrupção na administração direta, destacando a necessidade de estratégias abrangentes para enfrentar esse desafio. Ele argumenta que o compliance deve ser visto não apenas como um conjunto de regras a serem seguidas, mas como uma cultura organizacional que permeia todas as atividades da administração pública. Para isso, é necessário um compromisso contínuo com a formação e a sensibilização dos servidores públicos, além de um suporte robusto de sistemas de monitoramento e avaliação.

Oliveira e Saquetto (2024) abordam a aplicação da controladoria no setor público, oferecendo dados importantes sobre como essa prática pode fortalecer os mecanismos de controle e prevenção da corrupção. Eles destacam que a controladoria, quando bem implementada, pode atuar como um sistema nervoso central da administração pública, coordenando e integrando diversas funções de controle interno. Isso não só melhora a detecção e prevenção de irregularidades, mas também promove uma cultura de melhoria contínua e de gestão orientada por resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo confirma que a atuação dos gestores públicos é essencial no combate à

corrupção, sendo necessário agir com ética, transparência e eficiência para prevenir, detectar e punir desvios de conduta. A análise dos artigos revelou que a implementação de políticas rigorosas, o fortalecimento das instituições de controle, a promoção da transparência, a educação e a conscientização sobre ética, bem como a participação ativa da sociedade civil, são estratégias fundamentais para enfrentar a corrupção no setor público. Esses elementos se destacam como pilares de uma gestão pública comprometida com a integridade e com a confiança pública, essenciais para o fortalecimento da democracia e para a promoção de um desenvolvimento socioeconômico sustentável.

Verifica-se que a integração entre o poder público, a sociedade civil e as instituições de controle são indispensáveis para construir um país mais justo e íntegro. O engajamento de diversos setores da sociedade na luta contra a corrupção fortalece a legitimidade das ações de controle e promove uma cultura de intolerância a práticas ilícitas. Este estudo, ao atingir seus objetivos, não só avaliou as estratégias e desafios enfrentados pelos gestores públicos, mas também sublinhou a necessidade de abordagens integradas e eficazes que envolvam múltiplos atores. A contribuição teórica e prática desta pesquisa é significativa, pois não só identifica boas práticas de governança e compliance, mas também promove a importância de uma cultura organizacional que valorize a transparência e a prestação de contas. A implementação de sistemas de governança robustos e a criação de mecanismos eficazes de compliance são vitais para a prevenção de irregularidades e para a construção de um ambiente de trabalho mais ético e eficiente.

Além disso, o estudo destaca que a promoção da transparência não é apenas uma medida preventiva, mas uma estratégia ativa no combate à corrupção. Transparência gera confiança, que é um elemento essencial para a governança eficaz. Quando as ações e decisões dos gestores públicos são transparentes, fica mais difícil para a corrupção prosperar. A participação da sociedade civil, por sua vez, desempenha um papel crucial na fiscalização e na demanda por responsabilidade dos gestores públicos. A criação de canais de comunicação e participação que permitam à sociedade exercer um controle social efetivo é uma das maneiras mais eficazes de fortalecer a governança pública e garantir que as instituições cumpram seu papel de proteger o interesse público.

No entanto, o estudo também reconhece suas limitações, que incluem a necessidade de uma análise mais ampla de diferentes contextos regionais e a inclusão de estudos de caso específicos para aprofundar a compreensão das estratégias de combate à corrupção. A corrupção é um fenômeno complexo e multifacetado que pode variar significativamente dependendo do contexto regional e cultural.

As futuras pesquisas também devem considerar a aplicação de métodos quantitativos

para avaliar a eficácia das políticas de combate à corrupção implementadas pelos gestores públicos. A utilização de métricas e indicadores específicos pode proporcionar uma compreensão mais clara sobre quais estratégias são mais eficazes e em quais contextos. Além disso, a análise de dados empíricos pode ajudar a identificar padrões e tendências que podem informar a criação de políticas públicas mais direcionadas e eficazes. Por fim, a expansão do escopo das pesquisas para incluir comparações internacionais pode oferecer insights valiosos sobre como diferentes países estão abordando o combate à corrupção e quais lições podem ser aplicadas ao contexto brasileiro.

É evidente que o gestor público não é apenas um executor de políticas, mas também um ator estratégico na promoção de integridade, transparência e eficácia na administração pública. A implementação de programas de compliance, conforme discutido por Araújo e Ferreira (2022), é essencial para estabelecer uma cultura de ética e conformidade no setor público. Estes programas, quando corretamente implantados, podem prevenir irregularidades e promover a responsabilidade entre os servidores públicos, reduzindo significativamente os riscos de corrupção.

Conrado (2024) apresenta o consequencialismo no direito sancionador como uma abordagem inovadora para proteger gestores públicos enquanto promove a inovação no setor público. Esta perspectiva ressalta a importância de decisões baseadas nas consequências práticas, equilibrando a necessidade de punição para atos ilícitos com a proteção de gestores que agem de boa-fé. O consequencialismo pode fortalecer a confiança pública nas instituições ao garantir que as sanções sejam proporcionais e justas, incentivando práticas inovadoras e eficazes na administração pública.

As conclusões acima indicam várias áreas onde futuras pesquisas podem ser valiosas. Primeiramente, há uma necessidade contínua de estudos empíricos que avaliem a eficácia de programas de compliance no setor público. Pesquisas que analisam diferentes modelos de implementação e seus impactos na redução da corrupção podem fornecer informações relevantes para aprimorar essas iniciativas.

Investigações sobre a aplicação prática da Lei nº 10.467 e outros marcos legais anticorrupção são essenciais. Estudos que examinem casos específicos de sucesso e fracasso na aplicação da legislação podem identificar fatores críticos que influenciam a eficácia dessas leis. Comparações internacionais também podem oferecer lições valiosas sobre melhores práticas e inovações legislativas.

Por fim, a abordagem consequencialista no direito sancionador deve ser considerada como uma estratégia complementar às políticas existentes. Políticas que incentivem a inovação e protejam gestores públicos de boa-fé podem criar um ambiente mais propício à eficiência e à

integridade na administração pública.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Márcia Germana Alves; FERREIRA, Marcelo Benetele. Implantação de compliance no setor público brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 11, p. 191-207, 2022.

BRASIL. **Lei no 10.467, de 11 de junho de 2002**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110467.htm#:~:text=1o%20Esta%20Lei%20v%20isa,17%20de%20dezembro%20de%201997](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110467.htm#:~:text=1o%20Esta%20Lei%20v%20isa,17%20de%20dezembro%20de%201997). Acesso em: maio de 2024.

BRITO, Halisson Silva; COSTA, Ana Carla Oliveira. CORRUPÇÃO EM TEMPOS DA COVID-19: o papel do Controle Externo nos desafios provocados pelo atual cenário pandêmico. **Revista Técnica dos Tribunais de Contas**, 2021.

CONRADO, Márcio Macedo. **O consequencialismo no direito sancionador como instrumento de proteção ao gestor público e inovação no setor público à luz da LINDB**. 2024.

CRUZ NETO, Adalberto Felinto da. **A transparência como instrumento de Defesa Nacional para o combate à corrupção: uma análise da utilização da Lei de Acesso à Informação**. 2020.

CRUZ, Bruna Angélica Barbosa. Lei de Acesso à Informação como mecanismo de controle social sobre políticas públicas e combate à corrupção. **Cadernos técnicos da CGU**, v. 2, 2022.

FONSECA, Thiago Nascimento. **Independência institucional garante a atuação imparcial no combate à corrupção? Evidências do controle exercido pelo TCU sobre os municípios**. 2020.

LIMA, Mary Anne Freitas de. **Lei de Improbidade Administrativa, regulação e responsabilização de ações ou omissões de gestores públicos no Brasil**. 2022.

MELO, Camila Lemos et al. Compliance e governança na gestão pública: programas de integridade como aprimoramento da gestão pública municipal. **Interfaces Científicas Direito**, v. 9, n. 1, p. 325-345, 2022.

MOTA, Mirlane de Queiroz. **O compliance como instrumento de políticas públicas de integridade e de combate à corrupção na administração direta**. 2021.

MUNDIM, Guilherme Abdallah. **'Apagão das canetas': gestor público, controle e mídia**. 2020.

OLIVEIRA, Camila; SAQUETTO, Pedro Henrique Meireles. Controladoria aplicada ao setor público. **Revista Scientia Alpha**, v. 1, n. 1, 2024.

RODRIGUES, Daniele Silva et al. Corrupção e má gestão nos gastos com educação: fatores socioeconômicos e políticos. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 301-320, 2020.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva et al. Governança no setor público segundo a IFAC—estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020.

SAMUEL, Ingrid da Silva. **O controle e a eficiência na administração pública federal**. 2023.

SILVA, Letícia Apolinário; ARROYO, Maria Betânia Fidalgo. Compliance e a atuação na gestão pública: redução de riscos e otimização de processos e recursos. **Revista Ibero Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 4048-4072, 2023.

WANIS, Rodrigo Otávio Mazieiro. A atuação do Ministério Público na defesa do direito ao acesso à informação pública como instrumento de combate à corrupção. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro n°**, v. 87, p. 289, 2023.