

DESENGAJAMENTO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO NARRATIVA DE LITERATURA

MORAL DISENGAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE: A NARRATIVE LITERATURE REVIEW

¹Luiz Henrique Lima FARIA.
²Rodrigo Loureiro MEDEIROS.
³Rafael Buback TEIXEIRA.

¹Instituto Federal do Espírito Santo - IFES. E-mail: (luizlima@ifes.edu.br).
²Instituto Federal do Espírito Santo - IFES. E-mail: (rodrigo.medeiros@ifes.edu.br).
³Instituto Federal do Espírito Santo - IFES. E-mail: (rafael.teixeira@ifes.edu.br).

Artigo submetido em 18/04/2025 e aceito em 10/05/2025

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão narrativa da literatura, o fenômeno do desengajamento moral no serviço público brasileiro, a partir da teoria proposta por Albert Bandura e de estudos contemporâneos nacionais e internacionais. A investigação concentra-se na compreensão dos mecanismos cognitivos e organizacionais que permitem a agentes públicos adotarem condutas antiéticas sem experimentar conflitos com seus princípios morais internalizados. O estudo está estruturado em cinco eixos analíticos: (1) fundamentos teóricos do desengajamento moral; (2) mecanismos cognitivos no contexto público; (3) cultura institucional e permissividade ética; (4) consequências para a administração pública; e (5) estratégias de enfrentamento e reconstrução ética. Os resultados revelam que o desengajamento moral, embora individual em sua origem, é amplamente reforçado por ambientes organizacionais permissivos, culturas hierárquicas e silêncios institucionais que normalizam desvios éticos. Como implicações práticas, o estudo destaca a importância de políticas de formação ética continuada, mecanismos efetivos de responsabilização e o fortalecimento de culturas organizacionais comprometidas com a integridade pública. Por fim, reconhece-se a necessidade de estudos empíricos futuros que explorem a incidência e os efeitos do desengajamento moral em contextos institucionais específicos.

Palavras-chave: desengajamento moral; serviço público; cultura organizacional; administração pública.

Abstract

This article aims to analyze, through a narrative literature review, the phenomenon of moral disengagement in the Brazilian public service, based on the theory proposed by Albert Bandura and contemporary national and international studies. The investigation focuses on understanding the cognitive and organizational mechanisms that allow public agents to adopt unethical behaviors without experiencing conflict with their internalized moral principles. The study is structured into five analytical axes: (1) theoretical foundations of moral disengagement; (2) cognitive mechanisms in the public context; (3) institutional culture and ethical permissiveness; (4) consequences for public administration; and (5) strategies for ethical reconstruction and accountability. The results reveal that moral disengagement, although individual in origin, is largely reinforced by permissive organizational environments, hierarchical cultures, and institutional silences that normalize unethical practices. As practical implications, the study highlights the importance of continuous ethical training policies, effective accountability mechanisms, and the strengthening of organizational cultures committed to public integrity. Finally, the need for future empirical studies exploring the incidence and effects of moral disengagement in specific institutional contexts is emphasized.

Keywords: moral disengagement; public service; organizational culture; public administration.

1 INTRODUÇÃO

A crise ética que atravessa o serviço público brasileiro revela um quadro preocupante de naturalização do desvio de conduta, negligência com o bem público e corrosão dos princípios republicanos que deveriam orientar a atuação do Estado. A recorrência de práticas como o favorecimento pessoal, a omissão deliberada e a manipulação institucional de regras evidencia não apenas falhas estruturais, mas também mecanismos psíquicos e culturais que permitem aos agentes públicos justificarem suas ações, mesmo quando estas violam padrões morais amplamente aceitos.

Albert Bandura (1990), ao introduzir o conceito de desengajamento moral, demonstrou que indivíduos não praticam atos antiéticos por desconhecimento das normas, mas por ativarem mecanismos psicológicos que lhes permitem suspender temporariamente suas convicções morais. Entre esses mecanismos estão a justificação moral, a linguagem eufemística, a difusão de responsabilidade e a minimização das consequências, os quais favorecem a prática de condutas lesivas ao interesse público sem que os agentes experimentem culpa ou conflito interno.

Estudos posteriores aprofundaram essa compreensão. Detert, Treviño e Sweitzer (2008) destacam o papel de ambientes institucionais permissivos na facilitação do desengajamento moral, enquanto Frink et al. (2016) chamam atenção para a responsabilidade das lideranças na manutenção ou ruptura desses ciclos. No setor público, Zajonc (2015) aponta fatores como autoritarismo, impunidade e corporativismo como elementos que alimentam a dissociação entre discurso e prática ética, contribuindo para a consolidação de culturas institucionais tolerantes à transgressão.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo revisar a produção científica brasileira recente sobre o desengajamento moral no serviço público, buscando compreender como esses mecanismos se estruturam e operam no interior das instituições. A investigação será conduzida por meio de uma revisão narrativa da literatura e organizada em cinco eixos principais: (1) fundamentos teóricos do desengajamento moral, com ênfase na obra de Albert Bandura e em contribuições posteriores; (2) mecanismos cognitivos observados no contexto público, como a justificação moral, a desumanização e a difusão de responsabilidade; (3) cultura institucional e ambiente organizacional, considerando a permissividade ética, o silêncio conivente e a

adaptação ao desvio; (4) consequências para a administração pública, como a erosão da confiança social, a perda de legitimidade e a ineficiência institucional; e (5) estratégias de enfrentamento e reconstrução ética, com ênfase na formação continuada, responsabilização efetiva e fortalecimento de uma cultura organizacional pautada na integridade.

Ao propor esse percurso analítico, o presente estudo busca contribuir para o debate público e acadêmico sobre a ética na administração pública, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de práticas mais responsáveis, transparentes e comprometidas com o interesse coletivo. A motivação central desta investigação reside na inquietação diante da crescente banalização do desvio ético nas instituições estatais, em um contexto de progressiva perda de confiança social. Espera-se, assim, que a reflexão teórica aqui empreendida auxilie na construção de caminhos para a superação do desengajamento moral e o fortalecimento do compromisso republicano no serviço público.

2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este estudo foi conduzido por meio de uma revisão narrativa da literatura, um método que permite a análise aprofundada de conceitos teóricos e da produção científica existente sobre determinada temática. Conforme argumentam Cavalcante e Oliveira (2020), a revisão narrativa tem como propósito descrever amplamente o desenvolvimento de um tema, proporcionando uma atualização crítica e abrangente sobre sua evolução teórica e empírica.

Nesse contexto, a revisão narrativa mostrou-se particularmente adequada para investigar o fenômeno do desengajamento moral no serviço público, pois permite a construção de um arcabouço teórico consistente, amparado na análise crítica de diferentes fontes acadêmicas e institucionais. Por meio dessa abordagem, busca-se sistematizar o conhecimento disponível, integrando distintas perspectivas teóricas e evidências empíricas sobre os mecanismos que favorecem a dissociação entre ética e conduta no interior das instituições públicas.

A seleção do material bibliográfico foi orientada por critérios de relevância científica e atualidade, contemplando obras de referência, artigos acadêmicos, dissertações e teses disponíveis em bases de dados reconhecidas, como Google Scholar, SciELO, Periódicos CAPES e repositórios institucionais de universidades públicas. Foram priorizadas publicações dos últimos dez anos, garantindo que a análise se fundamente em produções recentes, metodologicamente sólidas e conceitualmente robustas.

Como critérios de inclusão, foram selecionados textos que abordam de maneira crítica e aprofundada os seguintes eixos temáticos: (1) fundamentos teóricos do desengajamento moral, com ênfase na obra de Albert Bandura e em contribuições posteriores; (2) mecanismos cognitivos de desengajamento identificáveis no contexto público, tais como justificação moral, desumanização e difusão de responsabilidade; (3) cultura organizacional permissiva e seus efeitos na banalização do comportamento antiético; (4) impactos institucionais do desengajamento moral, como a erosão da confiança social e a perda de legitimidade administrativa; (5) estratégias de enfrentamento e reconstrução ética, incluindo a formação contínua, o fortalecimento da responsabilização e o incentivo à integridade institucional.

A análise do material foi conduzida com enfoque qualitativo, utilizando como critério de recorte a relevância dos argumentos e a profundidade analítica com que os autores abordaram o fenômeno em questão. O esforço investigativo concentrou-se na identificação, interpretação e comparação dos principais achados da literatura, buscando compreender as estruturas subjetivas e organizacionais que sustentam o desengajamento moral e seus reflexos sobre o funcionamento do serviço público.

Com essa metodologia, espera-se oferecer um panorama consolidado sobre o tema, contribuindo para o avanço das discussões acadêmicas e práticas sobre a ética no setor público, além de subsidiar propostas que visem ao fortalecimento de uma cultura institucional orientada pela responsabilidade, pelo discernimento moral e pela transparência.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO DESENGAJAMENTO MORAL, COM ÊNFASE NA OBRA DE ALBERT BANDURA E EM CONTRIBUIÇÕES POSTERIORES

O conceito de desengajamento moral foi desenvolvido pelo psicólogo social Albert Bandura (1990) no âmbito de sua Teoria Social Cognitiva, como parte do esforço para compreender os mecanismos psicológicos que permitem a indivíduos adotarem comportamentos contrários a padrões éticos internalizados, sem sofrerem perturbações significativas em sua autoimagem. Para Bandura, o comportamento moral não depende apenas de valores aprendidos, mas da ativação contínua desses valores no momento da ação. O desengajamento ocorre, portanto, quando há a desativação temporária desses padrões morais, por meio de estratégias cognitivas que reduzem a dissonância entre a conduta antiética e a autoimagem moral do sujeito.

Entre os principais mecanismos identificados por Bandura, destacam-se: a justificação moral, que transforma ações reprováveis em supostamente nobres ou necessárias; o uso de linguagem eufemística, que suaviza a percepção do comportamento danoso; a difusão ou deslocamento de responsabilidade, que dilui a culpa entre grupos ou hierarquias; a minimização das consequências, que reduz a gravidade do dano percebido; e a desumanização das vítimas, que retira delas o reconhecimento moral necessário à empatia. Esses mecanismos funcionam de modo articulado, permitindo que práticas prejudiciais ao bem comum se perpetuem mesmo entre indivíduos que, em outras circunstâncias, rejeitariam tais condutas.

A literatura brasileira recente tem buscado aplicar e expandir esses fundamentos ao contexto do serviço público. Ferreira, Amorim e Silva (2019), por exemplo, analisam o assédio moral no ambiente de trabalho como uma manifestação concreta do desengajamento moral, mostrando como o sofrimento alheio é neutralizado ou justificado por narrativas institucionais que deslegitimam a dor da vítima. Da mesma forma, Lippe (2025) evidencia como o desengajamento moral pode operar em contextos escolares, legitimando práticas de bullying por meio da desumanização do outro e da banalização do sofrimento.

A articulação entre fatores individuais e condicionantes institucionais é reforçada por Gervásio et al. (2018), ao discutirem o *organizational misbehaviour* na gestão pública. O estudo evidencia como a cultura organizacional pode naturalizar comportamentos desviantes, reforçando os mecanismos de desengajamento por meio de rotinas administrativas, hierarquias rígidas e ausência de responsabilização efetiva. De Almeida e Fonseca (2023), ao discutirem o avanço do gerencialismo e do neoliberalismo na administração pública, contribuem para o entendimento de como modelos organizacionais voltados à eficiência podem obscurecer os compromissos éticos fundamentais do Estado, favorecendo um ambiente propício à desconexão entre fins e meios.

Já Carlos et al. (2019) abordam a corrupção no setor público a partir das motivações intrínsecas e extrínsecas dos agentes, evidenciando como o ambiente institucional influencia a ativação ou suspensão de padrões morais. Nesse sentido, a teoria de Bandura se mostra particularmente útil, pois permite compreender a corrupção não apenas como um problema jurídico-administrativo, mas como um fenômeno psicossocial enraizado em processos de racionalização moral.

Complementarmente, Da Silva Santos e De Oliveira (2025) demonstram como a naturalização da corrupção no setor público brasileiro está associada a fatores históricos e ideológicos, reforçando a tese de que o desengajamento moral pode ser também um fenômeno coletivo, sustentado por narrativas político-partidárias que relativizam a responsabilidade ética em nome de lealdades ou crenças identitárias.

Por fim, os estudos de Rego e Palacios (2020) reforçam a importância de uma ética pública ancorada na justiça social, apontando que a revalorização dos princípios morais no setor público depende de um esforço institucional para enfrentar os mecanismos que silenciam, desmobilizam ou normalizam práticas antiéticas. Assim, retomar os fundamentos de Bandura, à luz das contribuições recentes, é essencial para compreender como a desconexão entre ética e ação se constrói, e de que maneira pode ser desfeita.

4 MECANISMOS COGNITIVOS DE DESENGAJAMENTO NO CONTEXTO PÚBLICO

A aplicação da teoria do desengajamento moral ao contexto do serviço público exige a compreensão dos mecanismos cognitivos que sustentam a dissociação entre padrões éticos internalizados e práticas cotidianas institucionalizadas. Tais mecanismos operam não como exceções, mas como engrenagens sutis e persistentes que normalizam condutas antiéticas, neutralizando o senso de responsabilidade individual e fragilizando os freios morais internos. No setor público, essas estratégias cognitivas se manifestam com frequência em contextos hierarquizados, burocráticos e marcados por pressões político-institucionais, nos quais as decisões são frequentemente diluídas entre diferentes níveis de autoridade.

Um dos mecanismos mais recorrentes é a justificação moral, que permite ao agente público reinterpretar sua conduta como necessária, legítima ou até mesmo virtuosa diante de supostos objetivos maiores, como a defesa da estabilidade institucional, o atendimento a interesses estratégicos ou a manutenção de lealdades políticas. Conforme apontam Carlos et al. (2019), agentes públicos frequentemente recorrem a racionalizações para justificar desvios de conduta, mobilizando argumentos como a ineficiência do sistema, a falta de reconhecimento profissional ou a desigualdade de tratamento entre pares. Nesse processo, a transgressão é ressignificada como uma forma de sobrevivência ou de correção informal das falhas institucionais.

Outro mecanismo amplamente presente é a difusão ou deslocamento de responsabilidade, que consiste em atribuir a decisão ou seus efeitos a instâncias superiores, coletivos ou procedimentos impessoais. A rigidez hierárquica e a impessoalidade da máquina estatal favorecem esse deslocamento, criando um cenário em que poucos se reconhecem como responsáveis diretos por decisões que, embora legalmente válidas, produzem efeitos socialmente injustos ou moralmente problemáticos. Gervásio et al. (2018) demonstram como esse mecanismo aparece em instituições públicas de ensino superior, onde decisões administrativas que afetam negativamente servidores ou estudantes são muitas vezes diluídas entre setores e normativas, impedindo a responsabilização clara de indivíduos ou grupos.

A desumanização, por sua vez, permite que os agentes deixem de reconhecer os outros como sujeitos portadores de direitos e dignidade. No serviço público, esse processo se manifesta em práticas que transformam cidadãos em números, servidores em obstáculos e denúncias em meros protocolos. A análise de Ferreira, Amorim e Silva (2019) sobre o assédio moral no ambiente de trabalho mostra como a desumanização da vítima é central para a persistência desse tipo de violência simbólica, especialmente quando há respaldo tácito ou explícito da cultura organizacional.

Esses mecanismos não operam isoladamente. Em muitos casos, são combinados e reforçados por elementos ideológicos e históricos que moldam a cultura institucional. Da Silva Santos e De Oliveira (2025) ressaltam que a banalização da corrupção no Brasil está associada à forma como narrativas político-partidárias relativizam a ética pública, legitimando alianças espúrias, omissões estratégicas e a defesa de interesses particulares como práticas aceitáveis. Esse ambiente favorece o desengajamento moral coletivo, no qual grupos inteiros compartilham justificativas que blindam práticas antiéticas da crítica externa e da autoconsciência moral.

Adicionalmente, De Almeida e Fonseca (2023) problematizam o avanço de modelos gerencialistas no setor público, que muitas vezes priorizam metas de produtividade em detrimento da dimensão ética das decisões administrativas. A racionalidade instrumental que orienta essas reformas gerenciais pode acentuar o desengajamento moral ao transformar o servidor em mero executor de indicadores, alheio às consequências sociais de suas ações.

Com base nessas evidências, torna-se evidente que os mecanismos cognitivos de desengajamento moral não apenas explicam desvios de conduta individuais, mas também

iluminam as engrenagens coletivas que sustentam práticas nocivas ao bem público. O desafio, portanto, não reside apenas em identificar tais mecanismos, mas em desativá-los por meio de estratégias que resgatem o vínculo entre ética e ação dentro das instituições públicas.

5 CULTURA INSTITUCIONAL E AMBIENTE ORGANIZACIONAL: A PERMISSIVIDADE ÉTICA, O SILÊNCIO CONIVENTE E A ADAPTAÇÃO AO DESVIO

Embora o desengajamento moral possa ser compreendido a partir de mecanismos cognitivos individuais, sua manifestação mais persistente e perigosa ocorre quando esses mecanismos se enraízam na cultura institucional, sendo reforçados por normas tácitas, expectativas coletivas e práticas organizacionais cotidianas. Nesse sentido, o ambiente organizacional deixa de ser um espaço de controle ético para tornar-se um terreno fértil à reprodução de condutas desviantes, onde o comportamento antiético não apenas é tolerado, mas se transforma em critério informal de pertencimento e ascensão funcional.

O conceito de permissividade ética refere-se à aceitação tácita, ou mesmo explícita, de comportamentos que violam princípios morais e administrativos. Quando práticas como o favorecimento pessoal, a omissão deliberada ou o uso político de recursos públicos deixam de ser punidas e passam a ser consideradas “parte do jogo”, instala-se um ambiente institucional onde a moralidade torna-se opcional e estratégica. Ferreira, Amorim e Silva (2019) evidenciam como o assédio moral em contextos públicos é frequentemente perpetuado por uma cultura organizacional que tolera a violência simbólica e silencia as vítimas, muitas vezes com a conivência de chefias e colegas. Em tais cenários, não há neutralidade: o silêncio institucional frente à prática antiética a legitima e a perpetua.

Essa conivência silenciosa constitui outro elemento central. Como apontam Gervásio et al. (2018), muitas instituições públicas operam sob um pacto tácito de manutenção da ordem interna, no qual desvios são encobertos para evitar conflitos, preservar redes de influência ou proteger interesses políticos. O resultado é uma estrutura institucional que desencoraja o enfrentamento ético, punindo a denúncia e premiando o conformismo, mesmo diante de práticas abertamente disfuncionais ou injustas.

Esse processo culmina na adaptação ao desvio, quando os agentes deixam de perceber determinadas condutas como problemáticas e passam a reproduzi-las como parte da rotina institucional. Carlos et al. (2019) demonstram que, em ambientes onde o comportamento desviante é recorrente, os agentes públicos tendem a se adaptar às práticas vigentes, moldando suas decisões à lógica informal dominante. A cultura da adaptação se fortalece especialmente em instituições marcadas por hierarquias rígidas, baixa transparência e ausência de mecanismos efetivos de responsabilização.

De Almeida e Fonseca (2023), ao analisarem os efeitos do gerencialismo neoliberal sobre a administração pública, argumentam que a lógica da eficiência, quando dissociada da ética, contribui para um ambiente organizacional que valoriza o desempenho numérico em detrimento da integridade. Nesse tipo de cultura institucional, metas e resultados passam a justificar os meios, mesmo que estes envolvam a flexibilização de princípios éticos fundamentais. A desumanização do outro, a normalização do autoritarismo e a obediência cega a indicadores são sintomas de uma administração que premia o conformismo moral e desestimula o pensamento crítico.

Com base nessas contribuições, é possível afirmar que o desengajamento moral não se limita à esfera do indivíduo, mas encontra na cultura organizacional um dos principais vetores de sua reprodução. Romper com esse ciclo exige mais do que normativas formais; requer transformações estruturais nas práticas institucionais, nos sistemas de incentivo e no modo como as instituições públicas constroem, compartilham e legitimam seus valores.

6 CONSEQUÊNCIAS DO DESENGAJAMENTO MORAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EROSÃO DA CONFIANÇA SOCIAL, PERDA DE LEGITIMIDADE E REDUÇÃO DA EFICIÊNCIA INSTITUCIONAL

O desengajamento moral, quando se instala de forma difusa nas estruturas do serviço público, ultrapassa os limites do comportamento individual e passa a produzir efeitos deletérios sobre a própria legitimidade e funcionalidade das instituições. Ao naturalizar a desconexão entre discurso ético e prática cotidiana, ele compromete a integridade da ação administrativa e alimenta um processo de corrosão institucional que afeta tanto a percepção da sociedade quanto a capacidade do Estado de cumprir seu papel social.

Uma das consequências mais evidentes é a erosão da confiança social. Quando a população percebe que as instituições públicas operam com base em interesses particulares, omissões convenientes ou mecanismos de autoproteção, instala-se um sentimento generalizado de descrença e distanciamento em relação ao poder público. Da Silva Santos e De Oliveira (2025) demonstram como a repetição histórica de práticas corruptas e a sua justificação ideológica contribuíram para uma cultura de normalização da corrupção no Brasil, dificultando a construção de um ethos público baseado na responsabilidade e na transparência. O resultado é um ciclo de deslegitimação recíproca: o Estado se torna cada vez menos confiável aos olhos do cidadão, e o cidadão, por sua vez, passa a adotar posturas cínicas ou de autoproteção frente ao Estado.

A perda de confiança está diretamente relacionada à crise de legitimidade institucional. Instituições que permitem, toleram ou silenciam práticas antiéticas comprometem sua autoridade simbólica, tornando-se incapazes de exercer liderança moral ou de mobilizar adesão voluntária às suas normas. Rego e Palacios (2020), ao discutir a ética pública a partir do ideal de justiça social, ressaltam que a legitimidade institucional depende da coerência entre os valores proclamados e os valores praticados. Quando essa coerência se rompe, especialmente diante de episódios de impunidade ou favorecimento, o serviço público perde sua força pedagógica, tornando-se um espaço de descrédito e contestação.

Além disso, o desengajamento moral compromete a própria eficiência da administração pública, ainda que sob uma ótica instrumental. A adoção de práticas antiéticas, a ocultação de informações, o favorecimento indevido e o assédio moral, como demonstrado por Ferreira, Amorim e Silva (2019), impactam diretamente a saúde organizacional, comprometem o clima de trabalho e reduzem a motivação dos servidores. O medo de retaliações, a sensação de injustiça e a competição predatória instauram ambientes disfuncionais, onde a produtividade é prejudicada e a inovação é desencorajada.

No plano organizacional, Gervásio et al. (2018) alertam que o comportamento desviante institucionalizado, quando não enfrentado, tende a se transformar em padrão de desempenho. A ausência de responsabilização, somada à cultura de adaptação ao desvio, favorece a reprodução de práticas ineficazes, gerando desperdício de recursos, decisões mal fundamentadas e soluções artificiais para problemas estruturais. Em outras palavras, a

ineficiência não decorre apenas de limitações técnicas ou orçamentárias, mas também da tolerância moral com a mediocridade institucionalizada.

Com base nessas análises, é possível concluir que o desengajamento moral atua como um agente corrosivo de longo prazo, cujos efeitos não se limitam à ética subjetiva, mas afetam diretamente a qualidade das políticas públicas, a capacidade de gestão e o próprio pacto democrático. Combater esse fenômeno exige, portanto, mais do que discursos moralizantes; requer ações estruturais, políticas institucionais coerentes e o fortalecimento de uma cultura organizacional verdadeiramente comprometida com a integridade.

7 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E RECONSTRUÇÃO ÉTICA: FORMAÇÃO CONTINUADA, RESPONSABILIZAÇÃO EFETIVA E FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA.

Superar o desengajamento moral no serviço público requer mais do que a identificação de seus mecanismos e consequências. É necessário propor caminhos concretos para o enfrentamento desse fenômeno, com base em estratégias institucionais que promovam uma reconstrução ética duradoura, sustentada por ações formativas, normativas e culturais. A literatura analisada aponta que os processos de transformação institucional não ocorrem de forma espontânea, mas dependem de iniciativas articuladas e sistemáticas voltadas à reativação do compromisso ético dos agentes públicos e à consolidação de ambientes organizacionais mais íntegros e transparentes.

Uma das estratégias centrais é a formação continuada em ética pública, que deve ser concebida não como uma mera formalidade administrativa, mas como um processo educativo comprometido com o desenvolvimento da consciência crítica e do discernimento moral dos servidores. Como defendem Rego e Palacios (2020), a ética não pode ser ensinada apenas como um código de conduta a ser decorado, mas como um imperativo vinculado à justiça social e ao bem comum. Programas de capacitação devem incluir debates sobre dilemas morais cotidianos, análise de casos concretos e a promoção de valores como empatia, responsabilidade e integridade. Tais iniciativas ajudam a reverter a banalização do desvio ético e reaproximam os agentes públicos dos princípios que justificam a existência do próprio Estado.

A responsabilização efetiva constitui outra dimensão indispensável. A cultura da impunidade, quando presente, reforça os mecanismos de desengajamento moral, ao sinalizar que condutas antiéticas não geram consequências reais. É fundamental que as instituições públicas

desenvolvam sistemas de controle e responsabilização que sejam, ao mesmo tempo, rigorosos, transparentes e isonômicos. Ferreira, Amorim e Silva (2019) alertam que, nos casos de assédio moral institucionalizado, a ausência de respostas claras por parte da gestão não apenas perpetua o dano às vítimas, mas também enfraquece a confiança nas estruturas de proteção institucional. A responsabilização deve ser orientada não por lógicas punitivistas, mas por princípios de justiça restaurativa e promoção da integridade.

Por fim, o fortalecimento da cultura organizacional ética envolve a construção de ambientes institucionais em que o comportamento íntegro seja valorizado, reconhecido e recompensado. Isso implica revisar estruturas hierárquicas excessivamente autoritárias, estimular canais internos de escuta e denúncia, e promover práticas de gestão participativa. Gervásio et al. (2018) sugerem que a reconfiguração do ambiente institucional passa por reconhecer e enfrentar o chamado *organizational misbehaviour*, substituindo a tolerância ao desvio por uma cultura de corresponsabilidade ética. Do mesmo modo, Carlos et al. (2019) destacam que ambientes institucionais que estimulam o reconhecimento, a equidade e a transparência reduzem a incidência de racionalizações morais que alimentam condutas desviantes.

Portanto, combater o desengajamento moral exige uma abordagem integrada, que una formação ética reflexiva, mecanismos eficazes de responsabilização e transformações profundas na cultura institucional. Apenas com esse tripé será possível interromper o ciclo de adaptação ao desvio e reconstituir um serviço público voltado à justiça, à equidade e à promoção do bem comum.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo revisar criticamente a literatura sobre o desengajamento moral no serviço público brasileiro, com foco na compreensão dos mecanismos que favorecem a dissociação entre valores éticos proclamados e práticas institucionais efetivas. A partir do referencial teórico de Albert Bandura, articulado a contribuições contemporâneas da produção científica nacional, foi possível identificar como os mecanismos de desengajamento, tais como justificação moral, desumanização, linguagem eufemística e difusão de responsabilidade, operam de forma sistêmica em ambientes públicos, moldando subjetividades e naturalizando desvios.

Organizada em cinco eixos analíticos, a revisão revelou que o desengajamento moral não se limita a fatores individuais, mas é intensamente mediado por contextos organizacionais permissivos, culturas institucionais marcadas pela omissão e pela adaptação ao desvio, além de práticas históricas que relativizam a ética pública em nome de lealdades políticas ou resultados gerenciais. Os efeitos dessa dinâmica são devastadores: erosão da confiança da sociedade nas instituições, perda de legitimidade política e redução da eficiência administrativa. A análise crítica também destacou que a cultura da impunidade e o silêncio institucional diante de transgressões fragilizam a resiliência ética dos agentes públicos e desmobilizam tentativas de reforma.

Nesse contexto, o estudo apresenta importantes implicações científicas e práticas. Do ponto de vista teórico, contribui para o aprofundamento da aplicação da teoria do desengajamento moral ao campo da administração pública, oferecendo uma sistematização de categorias analíticas úteis a pesquisas futuras e diagnósticos institucionais. No plano prático, sugere a adoção de estratégias integradas que combinem formação ética continuada, responsabilização efetiva e reconstrução da cultura organizacional com base em valores republicanos. Essas ações são fundamentais para interromper o ciclo de banalização da ética e restaurar o compromisso do Estado com o interesse coletivo.

Como toda pesquisa de caráter exploratório e teórico, esta revisão apresenta vulnerabilidades. A seleção da literatura, embora criteriosa, restringiu-se a publicações acadêmicas acessíveis em bases institucionais e pode ter deixado de fora experiências empíricas relevantes ou contribuições não indexadas. Além disso, a ênfase qualitativa impede generalizações estatísticas. Sugere-se, portanto, que estudos futuros avancem na investigação empírica sobre o tema, por meio de estudos de caso em instituições públicas específicas, aplicação de instrumentos psicométricos para mensurar o grau de desengajamento moral entre servidores e análise comparativa entre esferas de governo. Também é recomendável explorar a interseção entre desengajamento moral e fatores como cultura política local, processos formativos e dinâmicas de liderança.

Ao iluminar as engrenagens subjetivas e institucionais que sustentam o desengajamento moral, esta pesquisa pretende contribuir não apenas para o debate acadêmico, mas para a formulação de ações concretas que fortaleçam a integridade do serviço público e a confiança da sociedade

nas instituições democráticas. Ética pública, neste sentido, não é apenas um ideal normativo, mas uma condição essencial para a vitalidade do projeto republicano.

REFERÊNCIAS

BANDURA, Albert. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

CARLOS, Luiz Gustavo de Castro et al. Motivações intrínsecas e extrínsecas na propensão à corrupção de agentes públicos. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, v. 11, n. 3, p. 279-292, 2019.

DA SILVA SANTOS, Fábio; DE OLIVEIRA, Ana Julia. A normalização da corrupção no setor público correlacionada à ideologia político-partidária no decorrer da história do Brasil. *REGRAD – Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM, Marília*, v. 17, n. 1, p. 79-106, 2025.

DA VEIGA DIAS, Valéria; FERREIRA, Maria Augusta Dall’Aqua; DE SOUZA SOARES, Soraya. O que se sabe sobre a relação entre internet, redes sociais e crianças? *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 15, n. 4, p. 69-87, 2021.

DE ALMEIDA, Lucas Costa; DA FONSECA, Francisco César Pinto. Neoliberalismo e gerencialismo na administração pública – embates em torno da ADIN 1.923/DF e o caso de São Paulo. *FGV RIC – Revista de Iniciação Científica*, v. 4, n. 1, p. 1-16, 2023.

DEPERT, James R.; TREVIÑO, Linda Klebe; SWEITZER, Vicki Lynn. *Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 93, n. 2, p. 374–391, 2008.

FEITOSA, Gustavo Raposo Pereira; CRUZ, Antonia Camilly Gomes. Nudges fiscais: a economia comportamental e o aprimoramento da cobrança da dívida ativa. *Pensar – Revista de Ciências Jurídicas*, v. 24, n. 4, p. 1-16, 2019.

FERREIRA, Priscila Fernanda Santiago; AMORIM, Wellington Lima; DA SILVA, Everaldo. Assédio moral no trabalho: uma forma de desengajamento moral. *Profanações – Revista de Estudos e Práticas em Humanidades*, v. 6, n. esp., p. 137-154, 2019.

FRINK, Dwight D. et al. *A meso-level theory of accountability in organizations*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 34, p. 177–245, 2016.

GERVÁSIO, Vinicius Soares Oliveira de Sousa et al. Compreendendo o organizational misbehaviour na gestão pública: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública. *Revista Gestão Universitária em Debate (GUD)*, v. 4, n. 2, p. 69-86, 2018.

GOMES, Luiz Roberto; GRUSCHKA, Andreas; ZUIN, Antonio Alvaro Soares. Palavras mágicas: solução instantânea para questões pedagógicas? *Educação e Filosofia, Uberlândia*, v. 35, n. 73, p. 199-229, 2021.

LIPPE, Erika Cremiato. Desengajamento moral em comportamentos de bullying: um estudo de caso de uma instituição de ensino profissional técnico. 2025. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo, 2025.

REGO, Sergio Tavares de Almeida; PALACIOS, Marisa. Justiça social como um imperativo ético. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 43, p. 141-151, 2020.

ZAJONC, Cláudio. Ética e cultura organizacional: um estudo sobre a tolerância institucional à corrupção na administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 695–717, 2015.