

## **ÉTICA E INTEGRIDADE: Pilares de uma Gestão Pública Responsável**

---

### **ETHICS AND INTEGRITY: Pillars of Responsible Public Management**

**Alinne Rodrigues Lima Farias**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima/Campus Boa Vista  
Zona Oeste (IFRR/CBVZO).  
alinnerr@hotmail.com

**Chirley Ferreira De Oliveira**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima/Campus Boa Vista  
Zona Oeste (IFRR/CBVZO).  
chirleyfercrceirc485@gmail.com

**Edilaine Marques Da Silva**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima/Campus Boa Vista  
Zona Oeste (IFRR/CBVZO).  
edilainemarquesd@gmail.com

#### **RESUMO**

Este trabalho apresenta alguns dos mais importantes pilares que tornam ou podem tornar uma gestão pública mais transparente. A ética na administração pública é um tema de suma importância, especialmente no contexto brasileiro visto que a atenção da sociedade em relação à conduta dos agentes públicos é crescente. Seu estudo e aplicação se baseiam em princípios fundamentais que buscam garantir a legitimidade e a confiança nas mais diversas instituições. Tal abordagem se justifica por expor a importância da conduta ética que certamente pode levar a uma conduta íntegra (vice-versa) de quem ocupa funções gestoras em todos os setores da administração, seja público ou privado, mas principalmente em relação aos agentes da administração pública. O presente trabalho tem como propósito central discernir sobre a dimensão ética no contexto da gestão pública, evidenciando que o comportamento probó é intrínseco à esfera individual, mas acarreta a obrigação de que o servidor atue com integridade, em estrito acatamento ao postulado constitucional da

moralidade administrativa. Tal meta será alcançada mediante uma análise sistemática de literatura especializada e uma investigação descritiva da base normativa que rege a matéria. Dessa forma, objetiva-se congregiar um repertório de contribuições teóricas e legais contemporâneas, fornecendo subsídios para o aprofundamento das considerações sobre o tema.

**PALAVRAS-CHAVE:**

Ética. Conduta. Responsabilidade. Integridade. Administração.

**ABSTRACT**

*This paper presents some of the most important pillars that make, or can make, public management more transparent. Ethics in public administration is a topic of paramount importance, especially in the Brazilian context, given the growing public attention regarding the conduct of public agents. Its study and application are based on fundamental principles that seek to ensure legitimacy and trust in various institutions. This approach is justified by exposing the importance of ethical conduct, which can certainly lead to (and is reciprocal with) integrity on the part of those who occupy managerial roles in all sectors of the administration, be it public or private, but primarily in relation to public administration agents. The central purpose of this work is to discern the ethical dimension within the context of public management, emphasizing that upright (probity) behavior is intrinsic to the individual sphere, but entails the obligation for the public servant to act with integrity, in strict compliance with the constitutional postulate of administrative morality. This goal will be achieved through a systematic analysis of specialized literature and a descriptive investigation of the normative basis that governs the matter. Thus, the objective is to bring together a repertoire of contemporary theoretical and legal contributions, providing support for a deeper understanding of the theme.*

**Keywords:**

*Ethics. Conduct. Responsibility. Integrity. Management.*

## 1. INTRODUÇÃO

Ética e Integridade são pilares muito importantes da administração pública e privada, sendo tratadas em diversos artigos e documentos normativos. A relação entre estes dois importantes conceitos não é de mera sobreposição, mas de dependência e complementariedade, onde a ética se configura como o alicerce moral e a integridade como o sistema operacional.

Soares (2023, p. 2) destaca que de acordo com a Filosofia, a ética pode ser sintetizada em duas grandes teorias: a ética teleológica e a ética deontológica. A teleológica é àquela defendida por Aristóteles, em que as ações humanas se direcionam a um propósito maior, de modo que o indivíduo alcance a felicidade. Por outro lado, a ética deontológica se relaciona com o conjunto de leis e deveres estabelecidos socialmente.

Assim sendo, na gestão pública, a Ética se manifesta no plano individual e constitui o corpo de valores, deveres e regras de conduta que são definidos para guiar o desempenho de uma função ou profissão específica. O agente probo é aquele que traz consigo a honestidade e a lealdade como valores basilares, independentemente do ambiente. Conforme as regras

deontológicas estabelecidas no Planalto, no âmbito profissional, essa ética é formalizada por Códigos de Ética.

A Integridade, por sua vez, transcende a conduta isolada do indivíduo. Ela é definida como a capacidade da organização de evitar a ocorrência de desvios éticos, fraudes e corrupção na conduta e decisões de seus colaboradores.

No contexto brasileiro, a integridade é um sistema (SITAI - Decreto nº 11.529/2023) composto por mecanismos e, ao ser estabelecida por Decretos (como o Decreto nº 9.203/2017), busca criar um ambiente de controle onde a má-conduta se torna mais difícil de ocorrer e mais fácil de ser detectada. Ela é, em essência, a sistematização das medidas necessárias para combater a corrupção e outras práticas desviantes.

Nesse sentido, a interconexão entre esses dois conceitos, se dá no ponto em que a integridade coletiva só é efetiva se for suportada pela ética individual, e a ética individual é fortalecida por um sistema de integridade fortalecido. Logo, o compromisso ético do servidor, isto é, esfera individual, é o motor que move o sistema (SOARES et al, 2023, p. 3).

Na contemporaneidade, a ética tem sido um tema alvo de muitas discussões devido à crise

em que vivemos, crise que vai desde a situação política do país, passando por questões de corrupção, até os problemas de relacionamento entre as pessoas e na família

Portanto, este trabalho tem o objetivo geral de examinar o papel central da ética e da integridade na gestão pública, destacando seu potencial para promover transparência, responsabilidade e alinhamento com os preceitos democráticos. São dois os objetivos específicos: (1) os fundamentos conceituais que vinculam ética e boa governança; (2) os obstáculos práticos à sua efetivação, como clientelismo e fragilidade institucional.

Assim, o valor prático desta pesquisa reside na sua capacidade de organizar o conhecimento e propor caminhos para a administração pública. O trabalho visa enriquecer a base teórica que sustenta os preceitos constitucionais de transparência, ética e desempenho, definindo estrategicamente a função do gestor público e oferecendo metas e ações concretas para atender às necessidades e expectativas da população.

## **2. ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE EQUIDADE**

A ética, no contexto da administração pública, refere-se

ao conjunto de valores e princípios que orientam a conduta dos gestores em suas ações em prol do bem comum. Bresser-Pereira (2010) nos informa que diferente da moralidade, que se relaciona aos padrões e normas de conduta aceitos socialmente, a ética pública busca estabelecer uma base normativa capaz de sustentar decisões legítimas e transparentes. Ambas se apresentam como pilares para a construção de uma cultura organizacional íntegra e voltada à promoção do interesse público.

A ética pauta a decisão de que a equidade trate os desiguais de forma desigual, na medida de sua desigualdade, para que se atinja a igualdade substantiva. Agir eticamente significa zelar pelo interesse público e combater a discriminação, como previsto em códigos de ética do serviço público. Inclusive, Soares (2023, p. 7) salienta que a Carta Magna de 1988, determina que

Os princípios da Administração Pública contidos na atual Constituição Brasileira – legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência – impõem preceitos éticos a serem seguidos que refletem condutas corretas, as quais devem se materializar no exercício da gestão, seja individualmente, seja coletivamente.

Então, uma conduta ética assegura que o dinheiro público, por exemplo, seja usado para o bem da sociedade, garantindo que os recursos cheguem efetivamente a quem mais precisa e que os programas sociais não sejam desvirtuados ou limitados por interesses privados.

Além disso, o Código de Ética (Decreto nº 1.171/94) e os Programas de Integridade (Decreto nº 10.756/2021) definem Ética e Integridade como guias essenciais da conduta federal. A Ética é o valor moral (honestidade) que orienta o agir individual. A Integridade é a aplicação institucionalizada dessa ética, por meio de mecanismos (auditorias e códigos) que asseguram a coerência na prática e combatem desvios.

Essa base garante a Equidade e a Impessoalidade, pois exige que o servidor trate todos os cidadãos com justiça, cortesia e sem distinção, visando sempre o bem comum (Brasil, 1994; Brasil, 2021). Nesse sentido, conforme ensina Soares (2023, p. 6):

Seguindo o que determina a Constituição Federal, o gestor público deve pautar sua gestão pela impessoalidade, evitando imprimir sua marca pessoal naquilo que é público. Da mesma forma, pensando em uma perspectiva ética, o interesse público deve

sempre se sobrepor às questões de ordem particular;

A legislação brasileira que rege a conduta do servidor público e os conceitos de gestão de integridade pública, principalmente relacionado às Regras Deontológicas, destaca pelo menos três pontos importantes que, para o entendimento de forma mais objetiva, valem a pena serem destrinchados de maneira sucinta e organizados.

## **2.1 ÉTICA E DEVERES DO SERVIDOR**

O primeiro destaque é o alicerce da conduta ética dos servidores no âmbito do Poder Executivo Federal definido no Código de Ética Profissional que estabelece os princípios mais elevados para o exercício da função pública. Tal arcabouço normativo determina valores essenciais como a dignidade, o decoro, o zelo e a eficácia cujos preceitos constituem a espinha dorsal da atuação estatal, garantindo que o servidor reflita a vocação e a honra do cargo, priorizando o interesse público através de uma conduta proba e diligente, conforme o Código de Ética do Servidor Público Federal (Brasil, 1994, s/n):

O principal marco normativo é o Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que aprova o Código de

Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Seção I (Das Regras Deontológicas) e o Capítulo II (Dos Principais Deveres do Servidor Público) estabelecem a dignidade, o decoro, o zelo e a eficácia como primados maiores, refletindo a vocação do poder estatal.

O segundo destaque é para o conceito de Integridade na Administração Pública Federal que foi formalmente estabelecido e organizado por meio de decretos recentes (2021 e 2023), que criaram o Sistema de Integridade Pública (SIPEF).

Esse sistema eleva a Integridade de um simples valor para um conjunto de ações práticas e obrigatórias visto que, essencialmente, a Integridade é o mecanismo institucional que garante o cumprimento da Ética, pois reúne e gerencia as ferramentas de auditoria, os Códigos de Ética e todas as medidas necessárias para o combate efetivo à corrupção, alinhando o governo brasileiro às melhores práticas internacionais.

De acordo com o Código de Ética do Servidor Público Federal (Brasil, 1994, s/n):

O conceito de Integridade na Administração Pública Federal foi formalizado pelo Decreto nº

10.756, de 27 de julho de 2021, que instituiu o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF), e reforçado pelo Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023. Esses decretos consolidam a Integridade como um sistema que engloba a aplicação efetiva dos Códigos de Ética, auditoria e combate à corrupção, alinhando-se às diretrizes da OCDE.

Por fim, o terceiro destaque que vale a pena ressaltar neste ponto é a conduta ética do servidor público, que é tida como o primeiro pilar da boa gestão. E exige que o agente público demonstre dignidade, decoro, zelo e eficácia no exercício de sua função, garantindo que suas ações reflitam a vocação e a honra do serviço estatal. Ou conforme o Código de Ética do Servidor Público Federal (Brasil, 1994, s/n):

A relação com a equidade deriva diretamente do princípio constitucional da Impessoalidade (Art. 37 da Constituição Federal) e é detalhada em diversas normas de conduta que vedam o preconceito ou distinção de qualquer natureza (raça, cor, idade, religião, etc.), garantindo que o tratamento ao cidadão seja equânime.

Bresser-Pereira (2006) ensina que formas de responsabilização (*accountability*) na gestão pública são

fundamentais, sendo a transparência o instrumento fundamental para que a sociedade possa pressionar por uma administração responsável.

Assim, a transparência administrativa é um instrumento inegável para assegurar a validade da prática governamental. Configura-se como um postulado basilar para a ordem democrática contemporânea, visto que facilita a verificação das ações estatais, robustecendo os arcabouços de *accountability*, conforme Zuccolotto & Teixeira (2019, p. 20).

Propostas incentivadas por entidades internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), evidenciam a premente necessidade de se consolidar práticas de transparência e envolvimento cívico.

Silva (in Soares, 2023, p. 5), esclarece que

(...) conforme entendimento da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), que a sociedade espera que os serviços disponibilizados sejam eficientes e que os servidores operem de acordo com o interesse público, administrando os recursos públicos de maneira adequada aos fins propostos. Quando isso ocorre, tem-se a promoção da confiança pública e

dá-se lugar a um ambiente favorável para uma boa gestão, o bom funcionamento dos mercados e para o crescimento econômico.

Sob tal ótica, a governança ética exige mais do que a observância de preceitos formais — pressupõe um compromisso intrínseco dos agentes públicos com os valores cívicos e democráticos.

### **3. OBSTÁCULOS À ÉTICA E À EFETIVIDADE NA GESTÃO PÚBLICA**

A efetividade da ética na administração pública enfrenta uma série de obstáculos complexos, que variam desde fatores culturais e estruturais até pressões internas e externas sobre o agente público. O desafio não se resume apenas à existência de leis, mas à sua aplicação e à consolidação de uma cultura de integridade.

A corrupção é um dos obstáculos mais evidentes e destrutivos. Ela se manifesta pelo uso do cargo ou função pública para obter vantagem indevida (pessoal ou para terceiros), desviando o recurso público e minando a confiança da sociedade.

Está muito ligada ao conflito de interesse, onde um agente público tem interesses privados que podem influenciar

impropriamente o desempenho de seus deveres e responsabilidades oficiais; e/ou ao tráfico de influência, onde há uso da posição para influenciar decisões em benefício próprio ou de terceiros, muitas vezes envolvendo a troca de favores (Brasil, 1992; Brasil 2013). No entanto, conforme explica Silva (in SOARES, 2023, p. 6):

O servidor público deve ser visto como agente de desenvolvimento na administração. Neste sentido, é fundamental que os gestores públicos adotem métodos de treinamento, como aplicação de cursos e seminários para orientar seus servidores quanto à importância da prática da ética na administração.

A cultura interna da organização pública também pode ser um grande vetor de antiética se for focada primariamente na burocracia pela burocracia e não no resultado para o cidadão e na moralidade. Em casos de antiética, por exemplo, agentes públicos podem sofrer pressões para tomar decisões que beneficiem grupos específicos ou superiores hierárquicos, mesmo que contrárias ao interesse público e isso pode vir de dentro por colegas e/ou chefes ou de fora a partir de setores privados ou grupos de interesse, o que cria um ambiente tóxico que desencoraja a conduta ética.

Podemos citar também a ausência de uma cultura de *accountability*, ou seja, falta de mecanismos efetivos de prestação de contas e responsabilização que faz com que desvios de conduta não sejam devidamente punidos, gerando um sentimento de impunidade que alimenta novos desvios (Brasil, 1992; Brasil 2013).

Certamente outro fator que veta a efetividade da ética na gestão pública vindo a ser um obstáculo é a fragilidade dos instrumentos de controle. Apesar da existência de códigos de conduta e órgãos de controle, sua eficácia muitas vezes é limitada por questões estruturais e operacionais como: (1) *Insuficiência de Transparência*: Embora a transparência seja um princípio fundamental, a sua prática pode ser falha, com a falta de publicidade de informações cruciais ou a dificuldade de acesso e compreensão dos dados por parte do cidadão e dos órgãos de controle. (2) *Insuficiência de Canais de Denúncia*: A ausência de canais seguros e eficazes de denúncia (*whistleblowing*) impede que os desvios sejam levados ao conhecimento das autoridades, ou o medo de retaliação desestimula o servidor a denunciar. (3) *Falta de Capacitação Contínua*: Como dito anteriormente, a ética não deve ser vista apenas como um conjunto de regras (lei), mas como uma reflexão constante (ética) (Brasil 2011; Brasil, 2021).

Por fim, há o desconhecimento do cidadão acerca de seus direitos e deveres, o que fomenta práticas irregulares, enfraquecendo o controle social. Superar tais obstáculos exige uma mudança cultural que vá além da adoção de normativas, e aí entra o papel da ética, da teoria à execução das políticas públicas.

Nesse sentido, a implementação de códigos de ética sólidos, treinamentos periódicos e sistemas de integridade em órgãos públicos podem resultar em elevado desempenho institucional e aprovação social. Tais práticas atestam que a ética é um componente funcional obrigatório para a boa gestão, e não um simples fator estético.

Spinelli e Teixeira (2024, p. 72) esclarecem que:

Nas organizações públicas, a adoção de práticas de integridade e de controle que tenham por objetivo prevenir e combater a corrupção (e, a depender do caso, também outras espécies de fraudes) está usualmente inserida nos chamados programas de integridade e tem sido cada vez mais importante e se relaciona com a forma de controlar os atos praticados e de reduzir os riscos de responsabilização da própria empresa e também de seus dirigentes.

Desse modo, ao longo da pesquisa observamos que a ética, os códigos de conduta e a integridade na administração pública brasileira são elementos dinâmicos, essenciais para uma governança correta e eficaz, indo além da mera punição focar na prevenção.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Inquestionavelmente, Ética e Integridade são pilares importantes para a execução prática de uma boa Gestão, seja ela pública ou privada. Tais pilares são capazes de combater a má aparência de gestão que se têm em diversos setores do nosso país.

Os servidores necessitam de consciência ética para que entendam o serviço que prestam e a quem prestam, demonstrando assim uma moralidade administrativa sólida.

Conclui-se que adotar práticas éticas e transparentes na gestão pública é crucial, pois essas condutas garantem a eficiência, eficácia e legalidade das ações governamentais. Boas práticas são fundamentais combater as más, fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e consolidar a legitimidade do serviço público.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Quelen Brondani de; ROSANE, S. T. A gestão das políticas públicas com a perspectiva de gênero com ênfase para o poder local. In: SEMINÁRIO INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 19., 2014, Santa Cruz do Sul. **Anais 19. Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão**. Santa Cruz do Sul: [s. n.], 2014. p. 1-15.

**BRASIL. Decretos sobre Ética, Governança e Integridade na Administração Pública.** Decreto nº **1.171**, de 22 de junho de 1994, que aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal; Decreto nº **9.203**, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; Decreto nº **10.756**, de 22 de julho de 2021, que institui o Programa de Incentivo à Conformidade em Defesa do Consumidor; e Decreto nº **11.529**, de 16 de maio de 2023, que institui o Sistema de Integridade de Programas de Transferência de Renda. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1994, 2017, 2021, 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, out./dez. 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1998.

SPINELLI, Mario Vinícius Claussen; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Sistemas de Integridade Pública: Análise de Políticas, Desafios e Perspectivas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 14, n. 1, jan./jun. 2024.

SOARES, Danilo Monteiro; VILAR, Rosana Lúcia Alves de; MEDEIROS, Kleyton Santos de. A ética na gestão pública. **Saude soc. 32 (Supl 2)**, 19 Jan 20242023 <https://doi.org/10.1590/S0104-12902023230243pt>

ZUCCOLOTTO, Roberto; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Transparência e Participação Cidadã. In: FERRAZ, Luciano; VETORAZZO, Rodrigo (orgs.). **Transparência: Aspecto Conceituais e Avanços no Contexto Brasileiro**. Brasília: DF, 2019.