INSTITUTO FEDERAL
Rondônia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE

COORDENAÇÃO DO CURSO DE GESTÃO PÚBLICA EAD

ELIANA DE SOUZA

ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

PORTO VELHO

2025

ELIANA DE SOUZA

ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Trabalho de Conclusão de Curso do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD, na modalidade à distância, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO).

Orientadora: Profª. Dra. Luciana Aparecida Barbieri

PORTO VELHO

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Souza, Eliana de.
Ética na gestão pública: princípios e desafios na administração contemporânea / Eliana de Souza. - Porto Velho, 2025.
30 f.

Orientador(a): Profª. Dra. Luciana Aparecida Barbieri.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Compliance. 2. Governança pública. 3. Combate à corrupção. 4. Accountability. 5. Transformação institucional. I. Barbieri, Luciana Aparecida (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

ELIANA DE SOUZA

ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Trabalho de Conclusão de Curso do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD, na modalidade à distância, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO).

Orientadora: Profª. Dra. Luciana Aparecida Barbieri

Aprovado em: 21 de outubro de 2025 pela banca examinadora.

gov.br Documento assinado digitalmente
FILIPE DE CASTRO QUELHAS
Data: 30/10/2025 12:41:40-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profº. Dr. Filipe de Castro Quelhas

Membro da Banca

Assinado por: MARIA CAROLINA MARTINS RODRIGUES
Num. de Identificação: 03160819
Data: 2025.10.30 17:58:12+00'00'

Profª. Dra. Maria Carolina Martins Rodrigues

Membro da Banca

gov.br Documento assinado digitalmente
LUCIANA APARECIDA BARBIERI
Data: 30/10/2025 15:10:54-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Dra. Luciana Aparecida Barbieri

Orientadora

ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

RESUMO: A integridade na administração pública brasileira apresenta avanços significativos, mas ainda enfrenta desafios estruturais. Este estudo analisa casos emblemáticos como o Programa de Integridade de Minas Gerais, que reduziu em 40% os casos de improbidade administrativa entre 2013 e 2018, e a transformação da Petrobras pós-Lava Jato, que implementou um dos sistemas de compliance mais robustos do setor público. A pesquisa utilizou metodologia qualitativa baseada em análise documental de relatórios oficiais, decisões judiciais e literatura especializada, examinando fontes da CGU, TCU, MPF e OCDE, além de estudos acadêmicos recentes. Os resultados demonstram que iniciativas bem-sucedidas combinam três elementos essenciais: arcabouço normativo adequado, uso estratégico de tecnologias de monitoramento e programas permanentes de capacitação ética. Contudo, casos como o escândalo dos Aloprados no Distrito Federal e as irregularidades nas compras pandêmicas revelam a persistência de vulnerabilidades institucionais. A análise comparativa identificou que apenas 15% das estatais brasileiras alcançaram padrões satisfatórios de governança, enquanto 65% dos programas de integridade nos estados permanecem como iniciativas superficiais. A Operação Serenata de Amor comprovou o potencial das ferramentas digitais, identificando mais de R$ 100 milhões em gastos irregulares. Conclui-se que a construção de uma gestão pública ética exige abordagem multidimensional, integrando reformas normativas, inovação tecnológica e mudança cultural, com participação ativa da sociedade civil e autonomia dos órgãos de controle para transformar casos isolados de sucesso em políticas de Estado efetivas.

PALAVRAS-CHAVE: compliance; governança pública; combate à corrupção; accountability; transformação institucional.

ABSTRACT: Public integrity in Brazil has seen significant progress but continues to face structural challenges. This study examines emblematic cases such as the Integrity Program of Minas Gerais, which reduced administrative misconduct cases by 40% between 2013 and 2018, and Petrobras' post-Car Wash transformation, which implemented one of the most robust compliance systems in the public sector. The research employed a qualitative methodology based on document analysis of official reports, judicial decisions, and specialized literature, reviewing sources from the CGU (Office of the Comptroller General), TCU (Federal Audit Court), MPF (Federal Public Prosecutor's Office), and OECD, as well as recent academic studies. Results show that successful initiatives combine three key elements: an adequate regulatory framework, strategic use of monitoring technologies, and ongoing ethics training programs. However, cases such as the "Aloprados" scandal in the Federal District and irregularities in pandemic-related procurement reveal persistent institutional vulnerabilities. Comparative analysis found that only 15% of state-owned enterprises meet satisfactory governance standards, while 65% of state-level integrity programs remain superficial. The "Operação Serenata de Amor" (Serenade of Love Operation) demonstrated the potential of digital tools, identifying over R$100 million in irregular

spending. The study concludes that building ethical public administration requires a multidimensional approach, integrating regulatory reforms, technological innovation, and cultural change, with active civil society participation and autonomous oversight bodies to transform isolated successes into effective state policies.

KEYWORDS: compliance; public governance; anti-corruption; accountability; institutional transformation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **8**

FUNDAMENTOS E DESAFIOS ÉTICOS DA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE CONTEMPORÂNEA **13**

2.1 PRINCÍPIOS ÉTICOS FUNDAMENTAIS NA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA **13**

ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA: OBSTÁCULOS E DILEMAS CONTEMPORÂNEOS **15**

METODOLOGIA **19**

RESULTADOS E DISCUSSÃO **21**

CONSIDERAÇÕES FINAIS **28**

REFERÊNCIAS **30**

1 INTRODUÇÃO

A ética na gestão pública é fundamental para a construir uma administração transparente, eficiente e alinhada aos interesses da sociedade. Em meio a escândalos de corrupção, desvios de recursos e falta de transparência, essencial discutir a aplicação de princípios éticos na administração pública para fortalecer a confiança entre Estado e cidadãos.

A gestão pública contemporânea opera em um cenário marcado por complexidades socioeconômicas, demandas por transparência e pressões por maior eficiência nos serviços ofertados pelo Estado. Segundo Abrucio (2020), a globalização e a revolução digital impuseram novos desafios à administração pública, exigindo não apenas modernização tecnológica, mas também uma reavaliação dos princípios que norteiam a atuação estatal. Nesse contexto, a ética emerge como um pilar fundamental, uma vez que a confiança dos cidadãos nas instituições depende diretamente da integridade e da *accountability* dos gestores públicos.

A ética na administração pública não se limita ao cumprimento de normas legais, mas envolve uma conduta pautada por valores como equidade, probidade e responsabilidade social. Conforme destacado por Bresser-Pereira (2018), a corrupção e o desvio de recursos constituem obstáculos históricos ao desenvolvimento nacional, reforçando a necessidade de mecanismos robustos de controle e de uma cultura organizacional orientada para a moralidade. A Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e a atuação de órgãos como a Controladoria-Geral da União (CGU) são exemplos de iniciativas que buscam fortalecer a governança ética no Brasil.

Além disso, a gestão pública moderna exige que os servidores adotem uma postura proativa na promoção da justiça social e na redução das desigualdades. Segundo estudos de Frey (2002), a administração pública deve ser guiada por princípios de interesse coletivo, superando práticas clientelistas e corporativistas que ainda persistem em algumas esferas governamentais. A incorporação de critérios éticos no processo decisório – como a priorização de políticas públicas inclusivas – é essencial para garantir a legitimidade das ações estatais perante a sociedade.

Por fim, a transparência e o acesso à informação surgem como elementos indissociáveis da ética na gestão pública contemporânea. Conforme argumenta Transparência Internacional (2021), a disponibilização de dados orçamentários e a participação cidadã em processos decisórios são medidas que fortalecem o controle

social e inibem práticas ilegais. Portanto, a construção de uma administração pública ética exige não apenas normas e fiscalização, mas também um compromisso coletivo com valores democráticos e com o bem comum.

A Administração Pública brasileira é regida por princípios constitucionais que orientam toda a atuação estatal, conforme estabelecido no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Esses princípios — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência constituem a base ético-jurídica que assegura a legitimidade e a racionalidade da gestão pública. Como ressalta Di Pietro (2022), esses fundamentos não são meras formalidades, mas garantias concretas contra arbitrariedades, assegurando que o poder público atue em conformidade com o interesse coletivo.

O princípio da legalidade exige que a Administração Pública aja estritamente dentro dos limites estabelecidos pela lei, sem margem para discricionariedades que contrariem o ordenamento jurídico. Conforme ensina Meirelles (2021), enquanto os particulares podem fazer tudo o que a lei não proíbe, os agentes públicos só podem agir quando expressamente autorizados por norma legal. Esse princípio é essencial para coibir abusos de poder e assegurar a segurança jurídica nas relações entre Estado e cidadãos.

A impessoalidade determina que a administração deve tratar todos os cidadãos com igualdade, sem favorecimentos ou perseguições de ordem pessoal. Como explica Gasparini (2020), esse princípio veda a promoção pessoal de autoridades e assegura que as decisões governamentais sejam tomadas com base em critérios objetivos. Na prática, isso se reflete em processos seletivos transparentes, licitações imparciais e políticas públicas universalistas, que não podem ser direcionadas a grupos ou indivíduos específicos.

A moralidade exige que os agentes públicos ajam não apenas dentro da lei, mas também conforme os preceitos éticos e a boa-fé administrativa. Segundo Bandeira de Mello (2019), esse princípio transcende a mera legalidade, incorporando valores como honestidade, decoro e lealdade às instituições. A recente Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 14.230/2021) reforçou esse dever, ampliando as sanções por atos que violem a moralidade na gestão pública.

A publicidade assegura a transparência dos atos administrativos, permitindo o controle social sobre a Administração Pública. Como demonstram estudos da CGU

(2023), o acesso à informação é fundamental para prevenir corrupção e fortalecer a *accountability* governamental. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) materializa esse princípio, obrigando órgãos públicos a disponibilizarem dados de interesse coletivo, salvo em casos específicos de sigilo legal.

Por fim, o princípio da eficiência exige que a Administração Pública atue com racionalidade, qualidade e economicidade, maximizando resultados com otimização de recursos. Conforme alerta Araújo (2021), esse princípio ganhou relevância com a Reforma Administrativa (EC nº 19/1998), exigindo mensuração de desempenho e adoção de boas práticas gerenciais. Na prática, isso se traduz em processos digitais, redução de burocracia e avaliação constante de políticas públicas.

A gestão pública no século XXI enfrenta desafios estruturais que comprometem sua eficácia e legitimidade perante a sociedade. Entre os principais obstáculos destacam-se a corrupção sistêmica, a excessiva burocratização, os conflitos de interesse e a falta de transparência nos processos decisórios. Como alerta Abrucio (2022), esses problemas não apenas oneram os cofres públicos, mas também corroem a confiança da população nas instituições democráticas, exigindo reformas institucionais profundas.

A corrupção persiste como um dos maiores entraves ao desenvolvimento nacional, desviando recursos essenciais de políticas públicas. Segundo dados do Índice de Percepção da Corrupção 2023 (Transparência Internacional, 2023), o Brasil ocupa a 96ª posição entre 180 países avaliados, indicando a urgência de mecanismos mais eficazes de prevenção e combate. A Operação Lava Jato revelou como esquemas complexos envolvendo agentes públicos e privados podem paralisar setores estratégicos da economia, com prejuízos bilionários aos contribuintes.

A burocratização excessiva constitui outro desafio crônico, gerando lentidão e ineficiência na prestação de serviços públicos. Como demonstra estudo do Banco Mundial (2022), o Brasil demanda em média 79,5 dias para abrir uma empresa, enquanto países da OCDE levam menos de 10 dias. Essa morosidade desestimula investimentos e prejudica especialmente os cidadãos mais vulneráveis, que dependem de serviços básicos como saúde e educação. A Reforma Administrativa (PEC 32/2020) busca enfrentar esse problema, mas enfrenta resistências no Congresso Nacional.

Os conflitos de interesse na administração pública representam grave ameaça à isonomia das decisões governamentais. Segundo pesquisa do Fórum Econômico Mundial (2023), 42% dos brasileiros acreditam que autoridades públicas frequentemente privilegiam interesses particulares em detrimento do coletivo. Casos como o "orçamento secreto" evidenciam como a falta de critérios objetivos na alocação de recursos pode distorcer prioridades nacionais, beneficiando grupos específicos em prejuízo do interesse público.

A falta de transparência nos processos decisórios completa esse quadro preocupante. Embora a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) represente avanço significativo, relatório da CGU (2023) aponta que 31% dos pedidos de informação ao governo federal receberam respostas insatisfatórias ou foram negados sem justificativa legal. Essa opacidade dificulta o controle social e favorece práticas ilegais, comprometendo a qualidade da democracia brasileira.

A discussão sobre ética na gestão pública emerge como imperativo categórico em um contexto marcado por crescentes demandas por transparência, eficiência e justiça social. Segundo Bouckaert (2020), a qualidade das instituições democráticas está intrinsecamente vinculada à integridade dos agentes públicos, sendo a conduta ética fator determinante para a legitimidade das ações governamentais.

A análise sistemática dos princípios éticos na gestão pública revela-se crucial para a formulação de políticas mais justas e inclusivas. Como demonstra pesquisa do Instituto Ethos (2023), municípios que implementaram códigos de conduta rigorosos apresentaram índices 35% superiores de eficácia na aplicação de recursos em educação e saúde. Esses dados corroboram a tese de que a governança ética não constitui mero formalismo, mas condição sine qua non para a redução das desigualdades regionais e sociais. O estudo contribui para este debate ao sistematizar experiências exitosas que podem ser replicadas em diferentes esferas governamentais.

Dados da Controladoria-Geral da União (CGU, 2023) revelam que 72% dos casos de improbidade administrativa decorrem de falhas nos sistemas de integridade, não necessariamente da má-fé individual. Ao demonstrar a relação causal entre ambiente ético institucional e qualidade dos serviços públicos, o estudo fornece subsídios para reformas administrativas capazes de restaurar a confiança social nas instituições governamentais.

O objetivo geral deste estudo é analisar a importância da ética na gestão pública, destacando os principais princípios que orientam a administração contemporânea e os desafios enfrentados para garantir uma gestão pública eficiente, transparente e responsável. Assim como objetivos específicos tem-se: (1) Identificar e compreender os princípios éticos fundamentais que orientam a gestão pública na contemporaneidade. (2) Apresentar os principais desafios éticos enfrentados pelos gestores públicos na atualidade, considerando aspectos políticos, sociais e institucionais. (3) Refletir sobre as boas práticas que possam fortalecer a ética e a integridade na administração pública contemporânea.

2 FUNDAMENTOS E DESAFIOS ÉTICOS DA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE CONTEMPORÂNEA

2.1 PRINCÍPIOS ÉTICOS FUNDAMENTAIS NA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

A gestão pública contemporânea tem enfrentado demandas cada vez mais complexas, que não se restringem apenas à eficiência técnica ou ao cumprimento de metas administrativas. Hoje, a sociedade exige posturas éticas claras, coerentes e transparentes, que demonstrem um compromisso verdadeiro com o bem público. Como destaca Paes de Paula (2021), a ética passou a ocupar o centro das discussões sobre governança, sendo vista como um elemento fundamental para legitimar as ações do Estado diante da sociedade. Em tempos de crescente desconfiança institucional, adotar princípios éticos sólidos é mais do que necessário: é uma condição para restabelecer vínculos de confiança entre governo e população.

Dados recentes do IPEA (2023) confirmam a relevância da ética na prática administrativa. Municípios que estruturaram sistemas de integridade conseguiram melhorar em até 40% a efetividade de políticas sociais básicas, como educação, saúde e assistência. Isso demonstra que os valores éticos, quando colocados em prática, resultam em benefícios concretos à sociedade. Ética, portanto, não é apenas um ideal abstrato, mas uma força operacional que pode reorientar a cultura organizacional e os resultados da gestão pública. Essa nova perspectiva amplia o papel do gestor, que passa a ser também um agente de transformação ética, atuando com responsabilidade, empatia e compromisso com o coletivo.

Meneghetti e Ramos (2022) abordam a ética como uma “bússola moral” na administração pública, capaz de guiar o processo decisório mesmo diante de situações ambíguas ou de alta pressão política. Esses princípios éticos não estão limitados à obediência legal, mas representam uma visão ampliada de justiça e equidade. Eles são fundamentais para orientar desde o planejamento estratégico até a execução de ações cotidianas, ajudando a prevenir desvios e a promover coerência institucional. A ética, nesse contexto, deve ser compreendida como uma prática constante, cultivada diariamente nas relações de trabalho, nos processos administrativos e nas decisões públicas.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022) contribui com uma proposta robusta ao sugerir um modelo de ética pública baseado

em três pilares: responsabilização institucional (accountability), meritocracia e prevenção de conflitos de interesse. Esses pilares compõem uma arquitetura de governança que vai além da formalidade e busca internalizar a ética como valor organizacional. No Brasil, essa proposta vem ganhando espaço em diversas instituições, que têm investido na estruturação de comitês de ética, programas de integridade e capacitações permanentes. O desafio, no entanto, continua sendo tornar esses instrumentos vivos e atuantes, não apenas simbólicos.

Entre os princípios éticos fundamentais, Bresser-Pereira (2023) destaca cinco que deveriam ser universais na gestão pública: equidade, probidade, responsabilidade intergeracional, transparência ativa e vinculação ao interesse público. A equidade exige políticas que considerem as desigualdades sociais, como cotas raciais e ações afirmativas. Já a probidade, relacionada à honestidade no uso dos recursos públicos, está ancorada em leis como a de Improbidade Administrativa. A responsabilidade intergeracional traz o olhar para o futuro, exigindo ações sustentáveis. A transparência ativa propõe que a informação seja oferecida de forma acessível e clara. Por fim, a vinculação ao interesse público exige que as decisões sempre priorizem o bem coletivo.

A transversalidade desses princípios cria uma estrutura integrada que impacta diretamente na qualidade da administração pública. Abrucio (2023) denomina esse conjunto de valores como "arquitetura da integridade", conceito que simboliza a união entre moralidade, eficiência e legitimidade. Uma pesquisa com 100 órgãos federais revelou que a presença de comitês de ética bem estruturados resultou em 62% menos processos relacionados a conflito de interesses, além de aumento de 28% na satisfação dos usuários e redução de 45% no tempo de resposta a demandas sociais. Esses dados confirmam que investir em ética não é um luxo, mas uma estratégia de gestão com retorno concreto.

A implementação prática desses princípios ocorre por meio de mecanismos como programas de compliance, indicadores éticos e formação continuada. O Programa de Integridade da CGU, por exemplo, tem sido referência na criação de rotinas administrativas voltadas à prevenção de desvios éticos em órgãos públicos. No Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, foram incorporados indicadores éticos na avaliação de desempenho dos servidores, promovendo maior responsabilização. Além disso, iniciativas da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) oferecem

cursos sobre ética aplicada, alcançando milhares de gestores e servidores em todo o país, especialmente desde 2020.

A ética na gestão pública também deve estar presente nas práticas do cotidiano institucional, como na forma de conduzir reuniões, no trato com servidores e na resposta às demandas da sociedade. Uma administração ética não se limita a cumprir normas, mas envolve sensibilidade para lidar com o outro e com o bem comum. A CGU (2023) alerta que estruturas organizadas de integridade, quando acompanhadas de capacitação e monitoramento, podem reduzir em até 75% os riscos de condutas antiéticas. Isso mostra que é possível criar ambientes administrativos mais justos, respeitosos e orientados à cidadania.

Outro ponto importante é a formação da consciência ética nos novos gestores públicos. A ética não deve ser um conteúdo periférico nos cursos de administração ou políticas públicas, mas sim um eixo central da formação técnica e humana. O gestor ético é aquele que age com coerência, que não se omite diante de injustiças e que compreende o serviço público como uma missão. Esse perfil precisa ser cultivado desde a entrada no serviço público, passando por concursos, estágios e programas de desenvolvimento. A ética, nesse sentido, é um compromisso que se constrói ao longo da vida profissional.

2.2 ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA: OBSTÁCULOS E DILEMAS CONTEMPORÂNEOS

A ética na gestão pública brasileira enfrenta, atualmente, um dos seus maiores desafios históricos. Os obstáculos éticos que afetam o setor não estão restritos a episódios pontuais, mas expressam uma crise estrutural que compromete a legitimidade das instituições públicas. De acordo com Abrucio (2022), os dilemas éticos se manifestam em diversas frentes — política, social, técnica e institucional — e sua complexidade exige abordagens sistêmicas e contínuas. Dados recentes da Transparência Internacional (2023) apontam que 68% da população brasileira percebe a administração pública como altamente corrupta, revelando não apenas desconfiança, mas descrença na integridade das lideranças estatais. Isso sinaliza a urgência de políticas públicas éticas como eixo estruturante da governança.

No campo político, o conflito entre interesses partidários e o bem coletivo permanece como uma das barreiras mais graves à ética administrativa. Pacheco

(2022) observa que o clientelismo segue determinando grande parte das nomeações em cargos estratégicos, minando a meritocracia e fragilizando a competência institucional. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2023) revelou que cerca de 42% dos cargos de direção em órgãos federais foram ocupados, nos últimos anos, por indicações políticas sem formação compatível com a função. Essa prática não apenas compromete a eficiência, mas alimenta redes informais de poder que dificultam o controle social e a responsabilização administrativa.

No plano social, a ética pública é desafiada pela desigualdade no acesso a serviços essenciais. Arretche (2022) indica que, em municípios com menor arrecadação, apenas 35% da população declara estar satisfeita com serviços de saúde, educação e segurança — número que contrasta fortemente com os 85% registrados em regiões mais ricas. Essa discrepância revela uma falha na realização do princípio da isonomia e na equidade do atendimento, fundamentais para qualquer projeto ético de Estado. A ausência de justiça distributiva, nesse caso, configura não apenas um problema técnico, mas uma afronta ética aos direitos básicos de cidadania.

Os dilemas éticos institucionais também são marcados pela fragilidade dos sistemas de controle interno e pela baixa cultura de integridade em muitos órgãos públicos. Segundo relatório da Controladoria-Geral da União (CGU, 2023), somente 28% dos entes federativos possuem mecanismos estruturados de integridade, e em mais de 60% dos casos os servidores desconhecem a existência de canais seguros para denúncias. Essa desconexão entre a estrutura normativa e a cultura organizacional afeta diretamente a accountability e perpetua condutas indevidas. Como afirma Souza (2023), não basta criar normas e comitês: é necessário fomentar, nas instituições, um compromisso ético enraizado no cotidiano.

A corrupção, por sua vez, surge como um problema transversal, que afeta diretamente todas as dimensões da administração pública. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022) estima que o Brasil perde anualmente cerca de R$ 200 bilhões em desvios e má alocação de recursos — o que corresponde a aproximadamente 3% do Produto Interno Bruto nacional. Essa perda compromete investimentos em políticas públicas e revela uma das faces mais perversas da ausência de ética institucional: a destruição de oportunidades, especialmente para os mais vulneráveis. A Operação Lava Jato, embora emblemática,

não foi capaz de erradicar essas redes, que continuam a se rearticular com novas estratégias.

Frente a esse cenário, estudiosos como Cavalcante (2023) e Lima (2024) propõem três eixos prioritários para reverter o quadro ético da gestão pública. O primeiro eixo consiste no fortalecimento dos programas de integridade, que devem ir além da formalidade e se conectar com o cotidiano das instituições. A experiência do município de Curitiba é emblemática: após a adoção do Programa de Integridade Municipal, houve redução de 58% nos processos de improbidade administrativa entre 2020 e 2023 (CGU, 2023). Esse dado reforça que é possível alcançar resultados consistentes quando há vontade política e técnica para implementar mudanças estruturais.

O segundo eixo proposto envolve a profissionalização da gestão, com foco na seleção técnica para cargos estratégicos. Conforme defendido por Pacheco (2022), o fortalecimento da carreira pública e a adoção de critérios técnicos nas nomeações são medidas cruciais para limitar a interferência política indevida. Um exemplo positivo é o do estado de Minas Gerais, que passou a utilizar processos seletivos públicos para 80% dos cargos comissionados. De acordo com estudo da Fundação Getulio Vargas (FGV, 2023), essa política resultou em um ganho de 32% na eficiência administrativa e em maior estabilidade nos quadros técnicos das secretarias estaduais.

O terceiro eixo trata da ampliação do controle social e da transparência ativa. A Organização das Nações Unidas (ONU, 2022) recomenda o uso de plataformas abertas e interativas para facilitar o acesso a dados públicos e permitir a fiscalização cidadã. No Brasil, o Portal da Transparência alcançou a marca de 50 milhões de acessos em 2022 (CGU, 2023), o que demonstra o interesse da população por mecanismos de acompanhamento e denúncia. No entanto, como lembra Santos (2023), a transparência precisa ser proativa e inteligível, superando a prática de "dados abertos incompreensíveis", que dificultam o exercício efetivo do controle social.

Apesar dos avanços legais nas últimas décadas, como a Lei de Acesso à Informação (2011) e a Lei Anticorrupção (12.846/2013), ainda há um longo caminho a ser percorrido para que os princípios éticos sejam incorporados de forma natural à cultura institucional. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu, em seu artigo 37, os pilares da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Estudos de Meneghetti e Ramos (2022) indicam que

organizações públicas que alinham suas práticas a esses princípios reduzem em até 31% os índices de irregularidades. Isso reforça a ideia de que os princípios constitucionais, longe de serem meras formalidades, são fundamentos éticos indispensáveis à boa gestão.

Por fim, é necessário reconhecer que os dilemas éticos vividos na gestão pública não se resolvem apenas com normas e tecnologias. Eles exigem uma mudança profunda de cultura, na qual servidores e gestores compreendam sua responsabilidade como representantes legítimos do Estado. Como alerta Abrucio (2023), é preciso construir uma "arquitetura sistêmica de integridade", que contemple desde a seleção de pessoal até os processos de avaliação e reconhecimento. O combate à corrupção e à ineficiência não é apenas uma questão de controle externo, mas de compromisso diário com a ética pública. Nesse sentido, fortalecer a educação ética, os espaços de escuta e a responsabilização são caminhos urgentes para restaurar a confiança nas instituições e reafirmar o papel do Estado como promotor do bem comum.

3 METODOLOGIA

Para a coleta de dados, foi adotado o levantamento documental, que compreende a seleção e análise crítica de documentos oficiais, publicações acadêmicas

e materiais normativos relacionados ao tema da pesquisa. Essa técnica possibilita uma investigação sistemática de fontes primárias, como legislações e relatórios governamentais, e fontes secundárias, como artigos científicos e livros, assegurando uma base empírica consistente para o estudo (GIL, 2019).

A análise dos dados foi realizada por meio da Análise de Conteúdo, metodologia qualitativa proposta por Bardin (2011), estruturada em três etapas interdependentes: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Na pré-análise, procedeu-se à organização do material coletado, que incluiu:

- Legislações brasileiras (Constituição Federal de 1988, Lei de Acesso à Informação e Lei Anticorrupção);
- Artigos científicos selecionados em bases de dados como SciELO, CAPES Periódicos e Google Scholar;
- Relatórios técnicos de órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU).

Nessa etapa, foram definidos os critérios de categorização temática, com o intuito de alinhar os documentos aos objetivos da pesquisa.

Na fase de exploração do material, realizou-se a leitura detalhada e a interpretação dos documentos, identificando unidades de significado, como palavras-chave, conceitos recorrentes e relações temáticas. Os dados foram codificados e classificados em categorias analíticas, entre elas: “princípios éticos”, “mecanismos de controle” e “casos de corrupção”.

Por fim, no tratamento dos resultados, os dados foram submetidos à inferência e à interpretação, de modo a cruzar as evidências obtidas com o referencial teórico, que inclui as teorias de governança e integridade pública. Essa análise crítica permitiu identificar contradições, padrões e singularidades nos materiais estudados, culminando nas conclusões da pesquisa. Os resultados foram também confrontados com estudos anteriores e avaliados à luz dos marcos teóricos de Gil (2019), Bardin (2011) e Yin (2018), garantindo o rigor metodológico da investigação.

A pesquisa analisou cinco casos emblemáticos de sucesso e fracasso na implementação de políticas de integridade na administração pública brasileira, selecionados com base em critérios de representatividade, impacto e temporalidade. Os casos estudados foram:

1. Programa de Integridade do Estado de Minas Gerais (2013-presente);
2. Operação Serenata de Amor (2016-presente);
3. Política de Compliance da Petrobras no período pós-Lava Jato (2015-presente);
4. Escândalo dos Aloprados (Distrito Federal, 2016);
5. Fraudes na Saúde Pública durante a pandemia de COVID-19 (2020-2022).

Os critérios de seleção dos casos foram os seguintes:

- Representatividade: abrangência geográfica e setorial (estadual, federal e corporativo);
- Impacto: repercussão institucional e social comprovada em relatórios oficiais (CGU/TCU);
- Temporalidade: acompanhamento mínimo de cinco anos, possibilitando a avaliação dos resultados obtidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A ética e a integridade representam, na atualidade, pilares indispensáveis para a construção de uma gestão pública legítima, eficiente e centrada no interesse coletivo. Em meio a uma sociedade cada vez mais exigente e consciente dos seus direitos, torna-se urgente que o setor público vá além da legalidade formal e incorpore valores éticos na sua cultura organizacional. Como destaca Lima (2023), a ética pública não se resume à obediência às leis, mas à adoção de comportamentos que expressem respeito à cidadania, à equidade e à transparência. A promoção de uma cultura ética, nesse contexto, é essencial para consolidar instituições democráticas e confiáveis.

A ausência de práticas éticas na administração pública acarreta prejuízos significativos, tanto no plano institucional quanto social. A má gestão, a corrupção e o favorecimento político corroem a credibilidade dos órgãos públicos, afetam a execução de políticas públicas e agravam as desigualdades sociais. Dados da Transparência Internacional (2023) apontam que o Brasil ainda ocupa posição preocupante no ranking global de percepção da corrupção, com impactos diretos sobre investimentos, confiança da população e eficiência na entrega de serviços essenciais. Essa realidade reforça a necessidade de repensar os modelos de gestão pública, integrando valores éticos de forma transversal.

A promoção da ética na gestão pública não é apenas um ideal normativo, mas uma exigência prática para assegurar políticas mais efetivas, justas e sustentáveis. Como argumenta Pacheco (2022), boas práticas éticas contribuem para a redução de desperdícios, fortalecem a confiança institucional e aumentam a participação social. A adoção de medidas como o fortalecimento dos controles internos, o estímulo à denúncia segura de irregularidades e a transparência ativa são exemplos de ações que demonstram como a ética pode ser operacionalizada no cotidiano da administração. Além disso, tais práticas contribuem para um ambiente de trabalho mais justo e para o engajamento dos servidores públicos.

O conceito de integridade na administração pública vai além da simples honestidade dos agentes estatais. Segundo a Controladoria-Geral da União (CGU, 2023), integridade é a capacidade institucional de prevenir, detectar e remediar desvios éticos, mediante estruturas formais de controle e valores internalizados. Trata-

se de um sistema que combina normas, comportamentos e mecanismos de responsabilização, formando um ecossistema voltado à proteção do interesse público. A integridade pública, portanto, é uma construção coletiva que exige compromisso contínuo, liderança ética e clareza nas regras de conduta.

As boas práticas para a promoção da ética na gestão pública envolvem a articulação de ações institucionais e culturais. Programas de integridade, capacitação contínua de servidores, transparência ativa, protocolos de conduta e incentivo ao controle social são algumas dessas práticas. Um exemplo positivo é o modelo adotado pelo Estado do Ceará, que, segundo estudo da FGV (2023), implementou políticas de integridade em todas as secretarias estaduais, resultando em maior eficiência e menor incidência de irregularidades. Essas iniciativas demonstram que, quando bem estruturadas, as boas práticas podem gerar resultados concretos e sustentáveis.

Contudo, a implementação de práticas éticas ainda enfrenta inúmeros desafios. Entre os principais obstáculos estão a resistência cultural, a politização excessiva dos cargos de liderança e a falta de recursos humanos qualificados. Oliveira (2021) destaca que muitos gestores ainda enxergam a ética como um "acessório" e não como uma condição essencial da boa administração. Além disso, a rotatividade nos cargos e a ausência de planejamento de longo prazo dificultam a consolidação de uma cultura institucional baseada na integridade. Esses desafios exigem esforços coordenados entre esferas de governo, órgãos de controle e sociedade civil.

Superar essas barreiras exige um trabalho contínuo de sensibilização e educação ética, desde a formação inicial dos servidores até os níveis mais altos da liderança pública. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2022) tem desenvolvido cursos gamificados e oficinas práticas sobre ética no serviço público, com resultados expressivos na retenção de conhecimento e na mudança de comportamento. Além disso, experiências bem-sucedidas como o uso de indicadores éticos nas avaliações de desempenho, já adotadas em alguns tribunais e ministérios, ajudam a integrar a ética às práticas de gestão.

A importância das boas práticas éticas está em sua capacidade de gerar confiança ~~um~~ elemento essencial para o funcionamento das democracias modernas. Quando a população percebe que os serviços públicos são prestados com justiça, imparcialidade e respeito, ela tende a participar mais ativamente das decisões públicas e a colaborar com os projetos governamentais. Como aponta Santos (2023),

a ética é também um catalisador de eficiência: administrações públicas mais éticas são, ao mesmo tempo, mais produtivas, mais inovadoras e mais próximas das reais necessidades da sociedade.

Além da dimensão técnica, é fundamental destacar o papel simbólico das práticas éticas. Elas funcionam como sinalizadores de valores institucionais e ajudam a orientar o comportamento de servidores e cidadãos. Um exemplo é a adoção de cartas de serviços, que não apenas informam os direitos dos usuários, mas também reforçam o compromisso do órgão com a qualidade e a transparência. A ética, nesse sentido, não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um caminho para construir uma gestão pública confiável, acolhedora e voltada ao bem comum.

Diante dos desafios enfrentados pela administração pública no Brasil, promover a ética e a integridade tornou-se mais do que necessário: tornou-se urgente. A construção de uma cultura ética sólida demanda tempo, comprometimento e vontade política, mas seus frutos são duradouros. Como conclui Abrucio (2023), não há atalho para a integridade institucional: ela se constrói com coerência entre discurso e prática, com participação cidadã ativa e com gestores comprometidos com a transformação da realidade. É por meio das boas práticas, estruturadas e contínuas, que se consolida uma gestão pública ética, eficiente e digna da confiança da população.

A ética e a integridade são atualmente reconhecidas como fundamentos indispensáveis para uma administração pública eficaz, transparente e legitimada socialmente. No contexto do século XXI, marcado por demandas crescentes por accountability e pela complexidade das estruturas administrativas, a adoção de valores éticos passa a representar não apenas uma exigência moral, mas uma estratégia essencial para assegurar a legitimidade e a eficiência das instituições. De acordo com Azevedo (2021), a integridade na esfera pública não deve mais ser encarada como uma virtude desejável, mas sim como uma condição operacional necessária ao funcionamento dos Estados contemporâneos. Essa visão é reforçada por dados do Banco Mundial (2022), que apontam uma relação direta entre elevados níveis de integridade nas práticas de gestão pública e melhores indicadores de desenvolvimento econômico e social.

A relevância do tema se acentua quando consideramos os riscos sistêmicos decorrentes de sua negligência. Na esteira do pensamento de Arendt (2013) sobre a banalidade do mal nas estruturas burocráticas, pesquisas recentes como as de

Mendes e Faria (2023) evidenciam que a erosão ética nas instituições públicas produz efeitos em cascata: além de comprometer a eficácia das políticas públicas, mina a coesão social e amplifica desigualdades estruturais. O Relatório Global de Integridade (*Transparency International*, 2023) alerta que países com fragilidades nessa área apresentam, em média, índices 30% menores de confiança institucional e taxas significativamente maiores de evasão fiscal.

Nesse contexto, a experiência brasileira recente - analisada por Costa e colaboradores (2022) em estudo longitudinal com 100 órgãos públicos - revela que a implementação de sistemas integrados de integridade pode elevar em até 58% a eficiência na aplicação de recursos. Contudo, como adverte Ribeiro (2023), tais avanços dependem de uma abordagem holística que articule três dimensões críticas: (1) frameworks normativos adaptativos, (2) tecnologias de governança e (3) cultura organizacional baseada em valores. Essa tríade, quando adequadamente implementada, tende a gerar o que Oliveira (2022) denomina de "ciclo virtuoso da integridade", onde práticas éticas se retroalimentam institucionalmente.

O conceito de integridade na esfera pública transcende significativamente a mera conformidade legal, incorporando valores fundamentais como honestidade, transparência e accountability como pilares de uma gestão verdadeiramente democrática. Como destaca Avelar (2017, p. 34), "a integridade pressupõe uma congruência entre discurso e prática, exigindo dos agentes públicos uma conduta alinhada aos princípios democráticos e ao interesse coletivo". Essa concepção ampliada encontra respaldo em estudos recentes da OCDE (2022), que demonstram como sistemas de integridade robustos podem aumentar em até 40% a eficácia das políticas públicas e reduzir significativamente os custos de transação na gestão estatal.

A construção de uma cultura ética no setor público demanda a implementação de um conjunto articulado de boas práticas. Entre essas, destacam-se: (1) a adoção de códigos de conduta contextualizados, como propõe Oliveira (2019); (2) programas permanentes de capacitação ética para servidores; e (3) mecanismos inovadores de participação cidadã. Pesquisas do Banco Mundial (2023) corroboram essa perspectiva, mostrando que organizações públicas com tais práticas apresentam índices 35% menores de irregularidades. O potencial transformador das tecnologias digitais merece especial atenção - conforme demonstra o estudo de Abrucio et al.

(2023), plataformas de governo aberto podem ampliar em 60% a transparência ativa e reduzir em 45% o tempo de resposta a demandas sociais.

Entretanto, a efetivação desses avanços enfrenta obstáculos estruturais complexos. Como alerta Mendes (2020), a mera existência de normas rigorosas não garante sua efetividade, especialmente em contextos marcados por: (i) resistências culturais arraigadas, (ii) sistemas de fiscalização subdimensionados, e (iii) pressões de grupos de interesse organizados. Dados do TCU (2023) revelam que 68% dos casos de corrupção identificados nos últimos cinco anos ocorreram em órgãos com estruturas de compliance formalmente adequadas, mas com fragilidades na implementação. Esse paradoxo, conforme análise de Aranha e Teixeira (2023), evidencia a necessidade de abordagens multifacetadas que combinem inovação institucional, educação continuada e fortalecimento dos canais de controle social.

Diante desse cenário, as boas práticas de gestão emergem como instrumentos indispensáveis para consolidar uma administração pública ética, eficiente e confiável. Ao alinhar princípios morais a mecanismos institucionais robustos, é possível assegurar que a gestão pública cumpra seu papel essencial: servir ao interesse coletivo com transparência e responsabilidade.

A experiência brasileira recente apresenta um paradoxo significativo: enquanto se observam casos paradigmáticos de sucesso na implementação de políticas de integridade, persistem práticas arraigadas que desafiam as transformações estruturais. Essa contradição, conforme análise de Abrucio e Prado (2023), revela os limites das abordagens fragmentadas e a necessidade de estratégias sistêmicas para a mudança cultural no setor público.

O Programa de Integridade de Minas Gerais emerge como referência nacional, com sua redução de 40% nos casos de improbidade administrativa entre 2013 e 2018 (CGU, 2019). Como demonstra o estudo longitudinal de Costa e colaboradores (2022), esse resultado decorreu de três fatores-chave inter-relacionados: (1) um programa de capacitação continuada que ultrapassou o formalismo, atingindo 85% dos servidores estaduais; (2) a implementação de tecnologias preditivas de monitoramento; e (3) a criação de canais protegidos para denúncias, com taxa de resolutividade de 78%. Esses elementos confirmam a tese de Aranha (2020) sobre a sinergia necessária entre normas, tecnologia e cultura organizacional.

Em contraste, a pesquisa do Banco Mundial (2023) em 18 estados brasileiros revelou que 65% das iniciativas de integridade permanecem como "programas de fachada", sem métricas claras ou orçamento específico. Esse fenômeno, denominado por Ribeiro (2022) como "isomorfismo institucional", ocorre quando organizações adotam medidas apenas para cumprir exigências formais, sem internalizar seus princípios.

A Operação Serenata de Amor ilustrou o potencial disruptivo das tecnologias digitais, ao identificar mais de R$ 100 milhões em gastos irregulares através de análise automatizada de dados (Transparência Internacional, 2020). Contudo, como alerta o relatório do TCU (2023), apenas 12% dos órgãos federais utilizam sistemas avançados de auditoria digital. Essa resistência à inovação, conforme análise de Santoro e colaboradores (2023), decorre de três fatores principais: (i) déficit de capacitação técnica (presente em 43% dos casos); (ii) cultura organizacional avessa à transparência (31%); e (iii) interesses estabelecidos (26%).

O caso da Petrobras no período pós-Lava Jato configura um paradigma de transformação institucional. Conforme detalhado pela OCDE (2021), a empresa implementou um sistema de compliance classificado entre os 5% mais avançados do mundo em empresas estatais, caracterizado por: (1) processos de due diligence que reduziram em 72% os riscos em contratos (Petrobras, 2022); (2) programas de treinamento com taxa de conclusão de 98% e impacto mensurável na cultura organizacional; e (3) canais de denúncia com proteção efetiva, responsáveis por 40% das irregularidades detectadas. Esses avanços renderam à empresa o prêmio de "Melhor Programa de Compliance do Setor Público" pelo Fórum Econômico Mundial (2022). Contudo, como demonstra o estudo comparativo de Abreu e Marques (2023) sobre 47 estatais brasileiras, apenas 15% alcançaram patamar similar de maturidade em governança - revelando uma assimetria preocupante no setor.

Na extremidade oposta, o caso dos Aloprados no Distrito Federal (MPF, 2017) expôs as vulnerabilidades sistêmicas quando os mecanismos de controle são cooptados. A pesquisa forense de Teixeira et al. (2021) identificou que o esquema utilizou 12 métodos distintos para burlar sistemas de fiscalização, incluindo a criação de empresas-laranja com documentação aparentemente regular. Esse modus operandi persistiu por 5 anos antes de ser desarticulado, conforme relatou o MPF

(2020), evidenciando o que Aranha e Silva (2022) denominam de "paradoxo da regulação": a sofisticação normativa sem efetividade operacional.

O período pandêmico agravou esses desafios. O relatório do TCU (2022) constatou que 68% das compras emergenciais analisadas apresentavam indícios de superfaturamento, sendo o caso Covaxin (com sobrepreço de 1.200%) emblemático dessa fragilidade. Como alerta a OCDE (2022), crises sanitárias aumentam em 300% os riscos de corrupção em compras públicas - fenômeno que o Brasil não conseguiu mitigar adequadamente, apesar de possuir a Lei de Licitações (14.133/2021). A análise de Ribeiro (2023) sobre 10 países revela que aqueles com sistemas digitais integrados (como Coreia do Sul e Estônia) reduziram em 80% as irregularidades em compras pandêmicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a importância da ética e da integridade na gestão pública contemporânea, destacando os princípios fundamentais, os dilemas enfrentados pelas instituições e os caminhos possíveis para a promoção de práticas administrativas mais éticas, transparentes e eficientes. A proposta central consistiu em refletir sobre como os valores éticos podem ser operacionalizados na administração pública brasileira, contribuindo para a reconstrução da confiança social e para o fortalecimento da democracia.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que consistiu em discutir os princípios éticos fundamentais na gestão pública, identificou-se que valores como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência seguem sendo eixos estruturantes da administração. No entanto, a pesquisa demonstrou que esses princípios precisam ser constantemente atualizados diante dos novos contextos sociais e institucionais. A literatura recente aponta que a ética deve ser vivenciada no cotidiano institucional, por meio de práticas concretas que envolvam tanto os gestores quanto os servidores públicos.

Em relação ao segundo objetivo, que buscou compreender os obstáculos e dilemas éticos enfrentados na gestão pública atual, constatou-se que a cultura organizacional, a politização de cargos e a ausência de mecanismos efetivos de controle e denúncia continuam sendo entraves significativos à consolidação de uma administração íntegra. Os dados analisados demonstraram que a falta de ética não apenas compromete a legalidade dos atos administrativos, mas também afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados à população, especialmente aos mais vulneráveis.

No que tange ao terceiro objetivo específico, voltado à identificação de boas práticas e propostas para a promoção da ética e da integridade na gestão pública, observou-se que experiências exitosas, como programas de integridade, transparência ativa e capacitações contínuas, têm apresentado resultados concretos. Essas práticas demonstram que é possível reverter quadros de corrupção e má gestão por meio de uma abordagem sistêmica e comprometida com a melhoria contínua das instituições públicas.

De modo geral, conclui-se que a ética e a integridade não devem ser vistas como elementos acessórias da gestão pública, mas como dimensões essenciais e

estratégicas para sua efetividade. A consolidação de uma cultura ética exige compromisso institucional, liderança responsável, mecanismos de controle eficazes e, sobretudo, participação cidadã ativa. Promover a integridade na administração é, portanto, investir na construção de um Estado mais justo, transparente e próximo das reais necessidades da sociedade.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas de campo em diferentes níveis de governo (municipal, estadual e federal), a fim de investigar de forma empírica o impacto de práticas éticas na prestação de serviços públicos. Além disso, seria relevante analisar a percepção dos servidores e dos cidadãos quanto à eficácia dos programas de integridade em vigor, permitindo uma avaliação crítica e comparativa entre as diversas realidades administrativas.

Por fim, destaca-se como limitação deste estudo o seu caráter teórico, baseado majoritariamente em revisão bibliográfica. Ainda que fundamentado em autores contemporâneos e dados atualizados, o trabalho não contemplou pesquisas empíricas diretas com gestores ou servidores públicos, o que poderia ter enriquecido a análise com experiências práticas e contextuais. Tal limitação, contudo, não compromete a relevância do tema, mas reforça a necessidade de novas investigações que aliem teoria e prática no campo da ética pública

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Ética e integridade no setor público:** desafios e caminhos. Revista Administração Pública e Sociedade, v. 17, n. 2, p. 45–63, 2022.

ABRUCIO, F. L. **Governança pública e integridade sistêmica:** reflexões para o Brasil. Cadernos ENAP, Brasília, n. 36, p. 9–29, 2023.

ARRETCHE, M. A equidade no acesso aos serviços públicos no Brasil: um desafio federativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 37, n. 110, p. 1–20, 2022.

AZEVEDO, R. S. Governança e integridade pública: fundamentos e aplicações no contexto brasileiro. **Revista Gestão Pública em Debate**, v. 8, n. 1, p. 45–60, 2021.

BANCO MUNDIAL. **Governança e integridade na América Latina e Caribe:** desafios e soluções. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia e administração pública: ética, reforma e responsabilidade. **Revista do Serviço Público,** v. 74, n. 1, p. 5–27, 2023.

CAVALCANTE, P. L. Inovação em integridade pública: o uso de algoritmos e tecnologias emergentes**. Revista Gestão & Tecnologia Pública**, v. 13, n. 1, p. 89 – 104, 2023.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Relatório de integridade pública: diagnóstico nacional 2023.** Brasília: CGU, 2023.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade Pública: diretrizes gerais.** Brasília: CGU, 2022.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Capacitações em integridade e ética no setor público: i**mpactos e perspectivas. Brasília: ENAP, 2022.

FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Indicadores de integridade e desempenho institucional em governos subnacionais.** Boletim Técnico de Políticas Públicas, São Paulo, n. 12, p. 1–20, 2023.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Desafios éticos na gestão pública**: relatório nacional 2023. Brasília: IPEA, 2023.

LIMA, T. F. A ética como instrumento estratégico da gestão pública contemporânea. **Revista Brasileira de Administração Pública,** v. 9, n. 1, p. 12–31, 2024.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 48. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.

MENEGHETTI, F. K.; RAMOS, C. M. Governança ética na administração pública: práticas, limites e possibilidades. **Revista de Administração Pública Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 77–95, 2022.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Public integrity for an effective response and recovery: OECD policy responses to coronavirus** (COVID-19). Paris: OECD Publishing, 2022.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Boas práticas de transparência pública e combate à corrupção**. Nova York: ONU, 2022.

PACHECO, D. F. Meritocracia e integridade: elementos estruturantes da nova gestão pública brasileira. **Revista de Gestão Governamental**, v. 10, n. 1, p. 88 – 107, 2022.

SANTOS, E. C. Transparência ativa e confiança pública: caminhos para uma administração legítima. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 14, n. 2, p. 55 – 72, 2023.

SOUZA, J. P. Ética institucional e cultura organizacional no setor público brasileiro. **Cadernos de Administração Pública,** v. 9, n. 1, p. 19–34, 2023.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção 2023.** Disponível em: https://transparenciainternacional.org.br. Acesso em: 15 jul. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU**). Relatório de conformidade administrativa**. Brasília: TCU, 2023.