



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS OEIRAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARÍLLIA EDUARDA PAZ LEAL

**AS ABORDAGENS DA ÉTICA A LUZ DA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE
SISTEMÁTICA NA BASE *SPELL***

OEIRAS - PI

2025

MARÍLLIA EDUARDA PAZ LEAL

**AS ABORDAGENS DA ÉTICA À LUZ DA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE
SISTEMÁTICA NA BASE *SPELL***

Monografia apresentada como exigência parcial
para obtenção do diploma do Curso de
Bacharelado em Administração do Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Piauí, Campus Oeiras.

Orientadora: Profa. Esp. Josineide da Silva
Martins.

OEIRAS - PI

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

Leal, Marília Eduarda Paz

L435a As abordagens da ética a luz da gestão pública : uma análise sistemática na base spell / Marília Eduarda Paz Leal. - 2025.
43 f.: il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) -
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras,
2025.

Orientadora : Profa Esp. Josineide da Silva Martins..

1. Ética. 2. Administração pública. 3. Governança . 4. Base SPELL. I.Título.

CDD - 658

Elaborado por Denizete Lima de Mesquita CRB 3/1079

MARÍLLIA EDUARDA PAZ LEAL

**AS ABORDAGENS DA ÉTICA A LUZ DA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE
SISTEMÁTICA NA BASE *SPELL***

Monografia apresentada como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Aprovada em: 31/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Esp. Josineide da Silva Martins (Orientadora)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Me. Antônio Nilson Camelo
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Me. Laércio Ramon da Silva Nascimento
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

*Entregue ao Senhor tudo o que você
faz, e os seus planos serão estabelecidos.*

Provérbios 16:3

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, cuja misericórdia e graça me fortaleceram nos momentos de incerteza, concedendo-me discernimento, coragem e perseverança para seguir adiante e alcançar esta importante conquista acadêmica.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, expresso minha gratidão pelo ambiente de formação crítica e pelo compromisso com a educação de qualidade, representado por seu dedicado corpo docente, que foi fundamental na realização deste trabalho.

À minha orientadora, professora Josineide e a Poliana, manifesto profundo reconhecimento pela orientação atenta, pelo saber compartilhado e pelo comprometimento constante ao longo de todo o processo, elementos indispensáveis para a construção deste estudo.

Agradeço à minha família, base sólida em todos os momentos da vida. Em especial à minha mãe, Cremilda Rita da Paz, cujo amor e dedicação foram alicerces da minha caminhada; aos meus avós, Rita Antônio de Figueiredo e Francisca Manoel de Assis, cujos conselhos e exemplos de vida me ensinaram valores essenciais. Ao meu esposo, Emerson Leal Moura, pela compreensão e parceria incondicional, e ao nosso filho, Emerson Leal Moura Filho, por ser minha maior fonte de inspiração diária.

Ao professor Me. Laércio Ramon da Silva Nascimento, agradeço sinceramente pelo apoio prestado na disciplina de Projeto Integrador IX, cuja contribuição foi indispensável para o aprimoramento deste trabalho.

Por fim, estendo meus agradecimentos a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com palavras de incentivo, gestos de apoio ou qualquer colaboração ao longo deste percurso. A todos vocês, meu sincero muito obrigada.

RESUMO

Este estudo analisou as abordagens da ética na gestão pública por meio de uma revisão sistemática de publicações científicas disponíveis na base SPELL. Partiu-se do problema de compreender como a ética tem sido discutida teoricamente e aplicada nas práticas administrativas do setor público. O objetivo principal foi examinar os fundamentos históricos e conceituais da ética, identificar suas práticas na administração pública e classificar as tendências contemporâneas. Utilizou-se uma metodologia de caráter qualitativo e exploratório, com base em critérios definidos para a seleção de artigos publicados entre 2015 e 2025. A análise dos textos selecionados evidenciou que a ética na gestão pública vai além do cumprimento normativo, sendo compreendida como competência crítica e reflexiva que orienta o agir dos gestores diante de dilemas concretos. Os resultados revelaram que os códigos de ética, embora importantes, apresentam limites na efetividade prática, exigindo ações formativas e deliberativas. A pesquisa indicou, ainda, que o fortalecimento da ética pública requer ambientes institucionais voltados à escuta, à responsabilidade compartilhada e ao julgamento moral fundamentado. Concluiu-se que a ética deve ser incorporada como dimensão estruturante da administração pública, sendo essencial à formação de agentes comprometidos com o bem comum. Sugere-se ampliar os estudos para outras bases de dados e desenvolver pesquisas aplicadas em contextos institucionais específicos.

Palavras-Chave: ética, administração pública, governança.

ABSTRACT

This study analyzed approaches to ethics in public management through a systematic review of scientific publications available in the SPELL database. It began with the problem of understanding how ethics has been discussed theoretically and applied in public sector administrative practices. The main objective was to examine the historical and conceptual foundations of ethics, identify its practices in public administration, and classify contemporary trends. A qualitative and exploratory methodology was used, based on criteria defined for the selection of articles published between 2015 and 2025. The analysis of the selected texts showed that ethics in public management goes beyond regulatory compliance, being understood as a critical and reflective competence that guides managers' actions in the face of concrete dilemmas. The results revealed that codes of ethics, although important, have limits in practical effectiveness, requiring formative and deliberative actions. The research also indicated that strengthening public ethics requires institutional environments focused on listening, shared responsibility, and informed moral judgment. It was concluded that ethics should be incorporated as a structuring dimension of public administration, being essential to the training of agents committed to the common good. It is suggested to expand the studies to other databases and develop applied research in specific institutional contexts.

Keywords: ethics, public administration, governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Estratégia de busca aplicada para a seleção dos estudos.....	23
Quadro 2 - Síntese metodológica da pesquisa.....	24
Quadro 3 - Artigos analisados que compuseram a amostra.....	25
Figura 1 - Nuvem de palavras relacionadas às abordagens éticas na gestão pública.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
1.3 ESTRUTURA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 ABORDAGENS DA ÉTICA.....	14
2.2 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA.....	16
2.3 CONTEXTOS ÉTICOS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	22
3.2 INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	22
3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
4 RESULTADOS.....	25
5 DISCUSSÃO.....	29
5.1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS DA ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	32
5.3 TENDÊNCIAS ATUAIS NAS ABORDAGENS ÉTICAS DA GESTÃO PÚBLICA.....	35
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a ética é um tema alvo de discussões sobre a crise em que vivemos, desde a situação política do país, passando por questões de corrupção, até os problemas de relacionamento entre as pessoas e na família. Partindo do pressuposto filosófico salienta-se que a ética pode ser sintetizada em duas grandes teorias, a saber: a ética teleológica e a ética deontológica (Souza, 2018).

Em relação à ordem teleológica, defendida por Aristóteles, as ações humanas se direcionam a um propósito maior, um fim supremo, de modo que o indivíduo alcance a felicidade (Tasso; Moesch; Nóbrega, 2021). Já a ética deontológica se relaciona com o conjunto de leis e deveres estabelecidos socialmente, como no formalismo kantiano (Souza, 2018).

Para a construção de uma teoria sobre a ética, Morin (2005) desenvolve suas ideias à luz do paradigma da complexidade, no qual destaca a ética como uma exigência moral autoimposta. Contudo, ressalta que a ética é oriunda de fontes diferenciadas: a fonte interna, que vem da consciência individual, a fonte externa, que vem da cultura e das normas que impõem comportamentos na comunidade, e de uma fonte anterior, transmitida geneticamente, que nasce no próprio sujeito

Para Oliveira (2022, p. 14), “A importância da noção de eticidade e, por outro, a necessidade de contextualizar adequadamente o evento no universo de sentidos que dão vida e suporte à qualidade das interações sociais”. Há, no entanto, uma série de argumentos que observam que a abordagem da ética na gestão pública não é uniforme e que pode variar dependendo do contexto do problema do referencial teórico e científico em que as pesquisas acadêmicas possam ser contextualizada.

No entanto, a eticidade na gestão pública é completamente justificado e válido para discussão, já que desempenha um grande papel na criação de uma administração pública responsável e transparente. Em ambientes social, econômico e político, a ética é importante para a criação de políticas públicas que sejam respeitadas com o interesse nacional e destinadas a recuperar a confiança na esfera estatal. Assim, “O conceito de ética está entre as apropriações em processo na

administração pública brasileira” (Bergue, 2022a, s.p).

Partindo do cenário acima o presente estudo considera o seguinte problema norteador: Quais as abordagens da ética à luz da administração pública, sobre o enfoque teórico e científico na base Spell? Podendo ser possível apresentar o contexto histórico e conceitual da ética, além de identificar as práticas e tendências da ética na gestão pública, e classificá-las. Como ponto de partida da construção teórica deste estudo, em sequência apresenta-se os objetivos de base.

1.1 OBJETIVOS

O presente estudo conta com objetivos, no qual está dividido em geral e específico.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as abordagens da ética à luz da gestão pública, sobre a ótica teórica e científica na base de dados *Spell*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o contexto histórico e conceitual científico da ética;
- Identificar as práticas da ética na gestão pública;
- Apresentar uma nuvem de palavras com base nos estudos analisados, de modo a classificar e identificar as principais tendências da ética na gestão pública.

1.2 JUSTIFICATIVA

De uma maneira geral, o enfoque do estudo do tópico ética no cenário da condução dos serviços públicos tenta compreender de que forma as pessoas veem o ético no que se refere a medidas e escolhas que dizem respeito ao poder público e a coletividade. Isso é pertinente, particularmente com base no crescimento dos problemas vinculados à clareza nas práticas administrativas, governança e exigências de justificar o uso dos recursos públicos. Neste caso, considerando que a ética orienta que as instituições governamentais ajam de forma responsável e em prol do povo, evitando os atos ilícitos e o autoritarismo.

A partir de uma visão científica, a pesquisa é relevante, pois existem várias publicações científicas aplicáveis apresentadas pela Spell, proporcionando uma abordagem de estudos recentes referente às tendências e práticas no setor público. Mediante abordagem sistemática se constroem passos analíticos para alcançar o objetivo proposto. Tal mecanismo pode servir para criar políticas públicas favoráveis ao princípio ético. Portanto, a pesquisa pode ser de interesse para a academia e administração do governo.

1.3 ESTRUTURA

Este trabalho está organizado visando possibilitar uma compreensão gradual e aprofundada do tema proposto. Na etapa introdutória são apresentados os elementos iniciais que situam o leitor quanto à temática, como a introdução, a definição do tema central, a construção da problemática investigada e o estabelecimento da meta principal e específicos, a justificativa da investigação e a explicação sobre como se encontra estruturado o estudo. Na sequência, a base conceitual do estudo é construído, tendo como referência autores da área, abordando os fundamentos conceituais da ética, suas principais correntes filosóficas, assim como a inserção desses princípios relacionados ao setor público. São discutidas também as práticas e os dilemas éticos enfrentados por parte dos administradores governamentais, além das normativas jurídicas que regulamentam a conduta na esfera estatal. Por fim,

apresenta-se o procedimento metodológico empregado, baseada em uma abordagem qualitativa direcionado para revisão bibliográfica, detalhando a natureza da pesquisa, os elementos norteadores da seleção do material analisado, as ferramentas de levantamento de dados e a programação das etapas propostas, visando manter a lógica e a estabilidade dos resultados e a consistência na construção dos resultados. Por fim, as conclusões da análise realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ABORDAGENS DA ÉTICA

A filosofia, desde os seus primórdios, caracteriza-se por uma postura de constante inquietação diante dos saberes já estabelecidos. Longe de aceitar passivamente os conceitos prontos, ela propõe um exercício contínuo de reflexão e reinterpretação, inserindo esses conceitos em novas realidades que possibilitam diferentes análises e críticas. Trata-se, essencialmente, de um esforço permanente de problematização, que visa reelaborar e atribuir novos sentidos às ideias, sem jamais encerrá-las em definições fixas ou afastá-las de um exame crítico e sistemático (Bergue, 2022a).

Para Silva, Mendes e Nakamura (2012) ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Contudo, antes de ser considerada uma ciência, por muitos séculos, a ética representou uma preocupação para filósofos e pensadores que indagavam o sentido da existência e da convivência humana. No pensamento filosófico pode ser descrito por uma continuidade na qual uma resposta leva a outros questionamentos. Assim, a filosofia desempenhou um grande papel na formação do pensamento crítico. Sua essência reflexiva é útil para questionar conceitos estabelecidos, promovendo maior autonomia intelectual e compreensão da realidade.

Desse modo, para Bergue (2022a, p. 13): “A filosofia, como problematização crítica e reflexiva que visa à liberdade do sujeito pela autonomia de pensamento, pode incidir sobre todo o espectro do pensamento e da ação humana racional[...]”. Sendo assim, ao incentivar a reflexão e a atitude crítica, a filosofia ajuda as pessoas não somente a se entenderem melhor com o mundo, mas a agirem conscientemente em relação a ele. Consequentemente, isso desenvolve não só a mente crítica individual, mas também a transformação social por meio do diálogo e argumentos lógicos.

Ao longo do tempo, o conceito de ética tem sido explorado sob diferentes enfoques, sendo possível distinguir, principalmente, duas abordagens predominantes. Uma delas considera os aspectos normativos, voltados à definição do que é certo ou

errado com base em princípios e regras. A outra, de natureza descritiva, que compreende a ética como o estudo das condutas específicas de determinados grupos sociais, considerando, por exemplo, suas preferências políticas, crenças religiosas ou visões ideológicas (Rosa *et al.*, 2021).

Nesse sentido, a ética pode ser ensinada de duas maneiras, como já mencionado, a ética descritiva e a normativa. No primeiro caso, a ética descritiva é a observação do comportamento moral de diversos grupos de pessoas religiosos, culturais, ideologias, dentre outros fatores. Na realidade, a moralidade não faz nenhum julgamento, define e reflete aspectos com base nas reações de comportamentos. Já a ética normativa estuda a ética pragmática, pois contempla não somente a observação das moralidades, mas também as diretrizes e princípios do que é certo e errado.

No âmbito das organizações, o utilitarismo propõe que decisões administrativas devem visar o bem comum, levando em conta os impactos gerados tanto interna quanto externamente. Agir com responsabilidade social, nesse sentido, não é apenas uma escolha ética, mas uma estratégia racional de sobrevivência institucional (Thiry-Cherques, 2002).

Para Bergue (2022a) a concepção teórica apresentada contribui significativamente para o aprofundamento dos saberes relacionados à administração pública, especialmente ao considerar a ética como uma competência nesse campo. Nessa perspectiva, conforme discutido pelo autor, é possível identificar duas dimensões fundamentais dessa competência: a capacidade de agir com autonomia aliada à autorreflexão, bem como o exercício da responsabilidade sustentada por uma postura crítica e coerente.

A complexidade de como as transformações sociais se cruzam com os ideais éticos e das realidades históricas. Resolver o perfil de progresso em direção a um mundo melhor, portanto, depende de um quiz especial para se mobilizar através do que percebemos como história, algo mais que uma revolução. Como destaca Cunha (2021):

Isso que excede a história, que pretende superar o peso da história como práxis revolucionária, é a própria expressão da ética que nos impulsiona para um não-lugar, para uma impossibilidade urgente. Essa urgência decorre do grave sofrimento produzido sobre aquela

parcela da sociedade que carrega desigualdades imerecidas, os sujeitos da injustiça social que padecem com a exploração, a opressão e a exclusão (Cunha, 2021, p. 1616).

Deste modo, ao refletirmos sobre o que foi dito, percebemos que a urgência da ética mencionada anteriormente não é, de fato, uma abstração, mas uma forma de responder ao sofrimento real de muitas pessoas. E, então, é da consciência desse estado de coisas, marcado por desigualdade e injustiça, que surge a luta, mais do que da história e do exemplo, mas da necessidade real de um movimento de verdade.

A ética foi sempre debatida ao longo da história e não é uma palavra neutra, está sempre politizada. Isso ocorre porque os princípios éticos não são absolutos, mas moldados por crenças, valores e contextos sociais. Deste modo, existem aspectos éticos que não devem ser universais, pois representam ideias diferentes de ver o mundo e tomar decisões. Além disso, a ética tem sempre um aspecto político, que também não precisa de um acordo unânime, mas se alicerça sempre em perspectivas diferentes sobre o mundo, muitas vezes contraditórias, (Rosa; Najberg; Nunes; Passador, 2021, p. 728).

Essa variedade de definições é natural e inevitável, pois a ética está indissociavelmente ligada às experiências pessoais e coletivas. Na sociedade democrática, ela deve ser aceita, uma vez que é somente através do debate e do diálogo que as reinterpretações e a prática da ética na vida comum podem ser avançadas.

2.2 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA

Na administração pública, nem toda decisão ética envolve escolher entre o certo e o errado. Em muitos casos, o desafio está em optar entre valores igualmente válidos, o que torna o processo mais complexo e exige discernimento. Esses casos representam dilemas morais, nos quais não há respostas fáceis, apenas escolhas entre caminhos certos, mas opostos (Santos; Serafim; Lorenzi, 2018).

Diante da complexidade das atividades administrativas e da multiplicidade de interesses envolvidos, torna-se indispensável refletir sobre os aspectos éticos que permeiam as decisões dos gestores públicos. Compreender como esses profissionais

enfrentam situações moralmente desafiadoras contribui para o aprimoramento individual, e também para o fortalecimento de práticas mais justas e responsáveis no setor público. Nesse sentido, destaca-se que o estudo dos dilemas éticos vivenciados no cotidiano administrativo enriquece a formação dos gestores e promove uma atuação mais sensível às exigências morais da função pública (Santos e Serafim, 2023).

A racionalidade presente no funcionamento da administração pública, marcada por estruturas burocráticas e mandatos temporários, compromete a estabilidade das relações profissionais e pode fragilizar a conduta moral dos gestores. A constante pressão política e a vulnerabilidade dos cargos influenciam diretamente nas escolhas éticas dos indivíduos que atuam nesse ambiente (Gomes, 2014).

A moralidade na gestão pública é um dos elementos que contribuem para a construção de instituições fidedignas, transparentes e comprometidas com a justiça social. A administração pública é regida pela Constituição Federal de 1988, mais pontualmente no Artigo 37, sob os princípios administrativos, as iniciais, também denominadas de LIMPE. Os princípios são a base para que os gestores públicos atuem de acordo com interesses coletivos, favorecendo a confiança e credibilidade institucional. Com base na Constituição Federal:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988, art. 37).

Esses cinco princípios direcionam a ação e as decisões da administração pública. A legalidade estabelece que os administradores só podem fazer o que a lei determina. A impessoalidade proíbe favorecimentos ou perseguições, priorizando sempre o bem comum. A moralidade exige um bom comportamento dos agentes públicos. A publicidade determina que tudo o que é feito precisa ser divulgado e que a sociedade pode fiscalizar o poder. A eficiência estabelece que os recursos que a administração utiliza precisam ser bem empregados e os resultados precisam ser os melhores possíveis para a população e não para ela mesma (Brasil, 1988, art. 37).

O pensamento filosófico de Emmanuel Lévinas tem forte preocupação em procurar o significado de a moral estar ligada com a ética. Dessa maneira, também não se trata somente de um ideal de que é abstrato, mas de um real que se manifesta

na concretude da experiência de se aproximar do próximo. Assim, a fenomenologia é importante ao possibilitar que a ética seja experimentada por meio da relação que se estabelece com a alteridade, vendo no outro uma presença que é indefinível e irrepetível. Por conseguinte, para Cunha (2021):

[...] Lévinas desenvolve o seu percurso filosófico preocupado com o sentido da moral. Ele afirma que é preciso não se iludir com ela e que por intermédio da fenomenologia é possível encarnar a ética no concreto do absolutamente outro, na alteridade radical. (Cunha, 2021, p. 1602).

Percebe-se, que a ética para Lévinas não se limita a um corpus de regras ou princípios racionais, mas aparece no encontro com o outro, na responsabilidade incontornável que tal encontro nos lança. Por meio da ênfase da importância da alteridade radical, o filósofo demanda uma análise mais crítica de nossas relações interpessoais, uma que começa pelo suficiente reconhecimento do outro em sua diferença mais completa. Portanto, a moral não é uma convenção construída dispersa do que é experimentado e, a cada dia, contraposta, mas algo que vive e do que somos responsáveis.

Para uma eficiente administração pública deve visar alguns princípios, que garantem a ética, transparência e responsabilidade nos recursos manuseados e os serviços públicos ofertados à população. Além disso, tomando como base decretos que irão disciplinar a atuação do governo de forma honesta e sempre visando a bens próprios. Como os princípios para a governança pública: “Capítulo I – Dos Princípios da Governança Pública I - Capacidade de resposta; II - Integridade; III - Confiabilidade; IV - Melhor Regulatório; V - Prestação de contas e responsabilidade e VI - Transparência” (Brasil, 2017, p. 1).

Com isso, a governança pública pretende trazer para o âmbito da administração pública a garantia da eficiência e da transparência. E para isso, é preciso investir em meios que permitam essa gestão responsável e adequada. Assim, relacionadas e definidas pela ação incluída na governança, vêm a liderança, que é um quadro de práticas direcionadas para a condução das organizações públicas de maneira ética e responsável.

Portanto, ao estabelecer critérios claros para a liderança, pretende promover o modo de gerir a coisa pública renovado sobre alicerces seguros de apoio, que

garantam a confiança da população de que as decisões são tomadas com base em princípios éticos e em favor do coletivo. O Art. 5º que mecanismos para o exercício da ação da governança pública compreendem a liderança, que engloba práticas comportamentais dos ocupantes dos cargos estratégicos das organizações. Tais práticas proporcionam as condições mínimas para a boa governança: integridade, competência, responsabilidade e motivação. (Brasil, 2017, p. 1).

A análise de Weber sobre a racionalidade moderna revela que os valores éticos estão submetidos a uma lógica técnico-econômica que, muitas vezes, sufoca a reflexão moral profunda. A racionalização das relações sociais acabou moldando um tipo de conduta que privilegia a eficiência em detrimento de princípios éticos universais (Thiry-Cherques, 1997).

2.3 CONTEXTOS ÉTICOS NO SERVIÇO PÚBLICO

A administração pública no Brasil tem se caracterizado por uma combinação complexa de histórico de muitos modelos e práticas, refletindo a diversidade e a evolução do setor. O cenário da administração pública no Brasil é composto por instituições que combinam diferentes influências, como os princípios da burocracia, as dinâmicas de mercado e os modelos em rede. Esse campo ainda carrega heranças históricas, ao mesmo tempo em que incorpora inovações que surgem de formas e em áreas muitas vezes imprevisíveis (Peci; Irigaray; Stocker, 2021).

No contexto do setor público, os códigos de ética têm se configurado mais como instrumentos de controle do que como meios efetivos de desenvolvimento da subjetividade dos servidores. O discurso ético tende a privilegiar valores como eficácia, produtividade e cumprimento de normas, o que reforça a lógica gerencialista e instrumentaliza os princípios éticos em vez de promover autonomia e consciência moral dos indivíduos (Mendes; Lúcio, 2013).

A introdução dos códigos na administração pública brasileira ocorreu a partir da década de 1990, em um período de mudanças nas estruturas organizacionais do Estado e em seus instrumentos de atuação. Esse movimento representou um passo

significativo na busca por maior eficiência e transparência no setor público, alinhando-se às novas demandas sociais e econômicas que emergiam naquele contexto (Bergue, 2022a).

De acordo com o Decreto nº 1.171/1994, que aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, "A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais devem nortear o servidor público, cuja conduta será dirigida para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos," (Brasil, 1994).

Diante disso, destaca-se mais uma vez a importância dos valores éticos para os servidores públicos, uma vez que apenas com a manutenção de suas atitudes pautadas basicamente na dignidade, decoro e zelo é possível reverter esse quadro. Nesse contexto, a honra e a tradição do épico devem ser preservadas com a responsabilidade e idoneidade do comportamento de cada profissional respeito e transparência em relação à responsabilidade de cada função (Brasil, 1994).

Gestão pública tem muitos problemas, principalmente sobre como prestar serviços e sobre satisfação da população. O fato da administração pública ser complexa exige que os gestores balanceiem demandas sociais, orçamento limitado e burocracia. Nesse sentido, é essencial entender o papel central dos cidadãos no processo administrativo. Segundo Kreisig; Braga; Silva; Pereira:

A administração pública denota muitos desafios para seus gestores, sobretudo quando se pensa efetivamente no principal público a quem a administração pública deve servir, que são os contribuintes, usuários ou, de forma mais genérica, os cidadãos. (Kreisig *et al.*, 2021, p.73)

Sendo assim, diante do exposto, é possível concluir que a administração pública deve estar orientada a subsidiar as necessidades coletivas, estando pautada na transparência, eficiência e participação da sociedade. Para isso, os administradores devem utilizar-se de novas práticas administrativas e inovações estratégicas, comprometendo-se a melhorar, cada vez mais, a qualidade do serviço oferecido à comunidade.

Santos e Rover (2019) destacam que os municípios que adotam práticas sólidas de governança, fundamentadas na transparência, integridade e prestação de contas, tendem a apresentar melhores resultados na gestão de recursos públicos,

principalmente nas áreas da saúde e da educação. A presença desses mecanismos favorece decisões mais conscientes e alinhadas com as reais necessidades da população, promovendo maior eficiência no uso dos recursos disponíveis.

A ética representa uma área de conhecimento voltada à compreensão das ações humanas, analisando não apenas os comportamentos em si, mas os fundamentos que orientam as escolhas individuais e coletivas dentro de uma sociedade. Estudar ética é, portanto, buscar compreender os valores que sustentam as decisões, indo além de normas de conduta ou regras formais. Segundo Bergue (2022a), a essência da ética reside na capacidade de refletir criticamente sobre os fundamentos que moldam nossas ações, considerando o contexto e as justificativas envolvidas. Assim, desenvolver uma consciência ética, participar da vida social de maneira reflexiva, crítica e responsável.

Frequentemente, moral e normas legais são as únicas consideradas quando a ação que certifica se é correta ou não. No entanto, é importante ressaltar que a execução de uma atividade seguindo leis e deveres impostos não é, em hipótese alguma, garantida de que tal comportamento seja ético. Sobre o assunto Bergue (2022a) comenta:

[...] posturas pautadas somente pelos padrões morais, por vezes envolvendo frágeis e insubistentes enunciados de princípios e valores de conduta, podem não remeter necessariamente à ação ética; tanto quanto, reiterar-se, a legalidade estrita não significa precisamente a justiça (Bergue, 2022a, p. 33).

Portanto, estar dentro da lei e dos padrões éticos formais ou seguir valores morais não significam necessariamente agir eticamente. A ética implica uma avaliação cuidadosa dos argumentos a favor e contra a ação em termos de suas consequências a partir de um referencial mais amplo que simplesmente as normas existentes. Dada essa definição ética, a questão essencial é se as regras e normas que se é obrigado a respeitar realmente contribuem para o bem comum e garantidora justiça.

No entanto, a corrupção tem sido reproduzida por indivíduos de diferentes regiões do país e filiações políticas diversas, o que indica a generalidade do fenômeno. Esse padrão de difusão é compatível com a noção durkheimiana de fato social, pois mostra como determinados comportamentos coletivos exercem força sobre o indivíduo e moldam seu agir (Gonçalves; Andrade, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada a partir de uma revisão bibliográfica com caráter exploratório, tendo como foco a compreensão das diferentes abordagens éticas dentro do contexto da gestão pública. Para isso, foram analisados de forma sistemática artigos científicos disponíveis na base de dados Spell, buscando reunir contribuições relevantes que ajudassem a aprofundar o entendimento sobre o tema.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com um problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Já a abordagem qualitativa permite compreender os significados atribuídos pelos autores aos fenômenos estudados, sem a necessidade de quantificação.

3.2 INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Os dados foram obtidos por meio da revisão de literatura, com foco em artigos científicos publicados na base Spell. A escolha dessa plataforma se deve à sua relevância na difusão de estudos da área de Ciências Sociais Aplicadas, especialmente aqueles que tratam de ética, gestão pública, administração e políticas públicas.

Os critérios de seleção dos artigos foram: (I) tratar da temática da ética na administração pública; (II) estar publicado nos últimos dez anos; (III) apresentar análise teórica ou empírica relevante para os objetivos do estudo; e (IV) estar disponível na íntegra. Com base nesses critérios, foram selecionados quatro artigos que, juntos, permitiram uma leitura crítica e coerente sobre o objeto da pesquisa.

Critérios de Inclusão foi feito com documentos do tipo artigos científicos. Para a coleta dos artigos, foi utilizada a palavra-chave 'public administration' na base SPELL, a escolha de um único descritor se deve ao fato de ele representar, de forma ampla, o campo da administração pública, permitindo uma coleta inicial extensa,

testou-se ainda o uso de termos combinados como ‘ethics in public administration’ ou ‘public ethics’; contudo, os resultados não diferiram significativamente da busca original, o que reforça a eficiência da palavra-chave ‘public administration’ como termo de rastreamento principal.

Neste sentido, no período de 2015 a 2025, escritos em português ou inglês, pertencentes às áreas de conhecimento da administração, contabilidade e ciências sociais aplicadas. Os critérios de exclusão foram artigos que não abordam a ética no contexto da gestão pública, trabalhos incompletos ou que não apresentam dados suficientes para análise, estudos que tratam de ética em setores privados, sem relação com o setor público, artigos duplicados ou fora do período estabelecido.

Os estudos selecionados foram devidamente examinados e, em seguida, as informações pertinentes foram inseridas no instrumento correspondente à estratégia de busca adotada, visando assegurar a seleção dos trabalhos em conformidade com os objetivos propostos na pesquisa. Observe o quadro seguinte:

Quadro 1 - Estratégia de busca aplicada para a seleção dos estudos

Base de dados	Estratégia de Busca (Palavra-chave)	Quantidade de resultado
SPELL	public administration	163

Fonte: Estratégia de busca aplicada para a seleção dos estudos (2025).

Após o levantamento de 392 documentos, foi realizado um filtro temático com base na leitura dos títulos, resultando em 163 artigos com aderência ao tema da ética na administração pública. A seguir de forma resumida, uma síntese da metodologia da pesquisa.

Quadro 2 - Síntese metodológica da pesquisa

Etapa	Descrição
Definir a pergunta científica	Investigar as abordagens da ética na administração pública.
Caracteriza o estado da arte	Levantamento bibliográfico sobre ética na administração pública, especialmente no contexto brasileiro.
Identificar base de dados e palavras-chave	Base de dados: SPELL Palavra-chave principal: public administration Palavras combinadas testadas: ethics in public administration, public ethics.
Estabelecer critérios de seleção	- Artigos científicos da área de Ciências Sociais Aplicadas - Publicados entre 2015 e 2025 - Escritos em português ou inglês - Disponíveis na íntegra - Com abordagem teórica ou empírica sobre ética na administração pública
Conduzir a busca	A busca foi realizada na base SPELL, retornando 392 documentos inicialmente. Após leitura de títulos, restaram 163. Desses, 30 resumos foram analisados, resultando na seleção de 8 artigos.
Aplicar critérios e justificar exclusões	Exclusão de artigos incompletos, fora do período, duplicados ou que tratavam de ética em outros contextos (privado ou sem relação direta com a gestão pública).
Análise dos estudos	Leitura e interpretação dos artigos selecionados para extrair contribuições teóricas e empíricas sobre o tema.

Fonte: Síntese metodológica da pesquisa (2025).

Em seguida a leitura de 30 resumos a partir do título. Com base nesses critérios, foram selecionados oito artigos que, juntos, permitiram uma leitura crítica e

coerente sobre o objeto da pesquisa.

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi orientada pelos três objetivos específicos: (A) apresentar o contexto histórico e conceitual da ética; (B) identificar as práticas éticas na administração pública; e (C) classificar as tendências atuais nas abordagens sobre ética na gestão pública.

4 RESULTADOS

Para a consolidação dos resultados da pesquisa, foi elaborado um levantamento sistemático de estudos disponíveis na base SPELL, os quais atendem aos critérios de inclusão definidos na metodologia. A análise considerou publicações que abordam a ética na administração pública sob distintas perspectivas teóricas e empíricas. O Quadro 3 a seguir apresenta a síntese dos artigos selecionados, contendo informações sobre autores, ano, título, objetivo, abordagem metodológica e principais contribuições dos estudos para a compreensão da temática.

Quadro 3 - Artigos analisados que compuseram a amostra

Artigo	Objetivo principal	Principais ideias
Santos e Serafim (2023)	Compreender os dilemas éticos na prática da gestão pública, contrastando as abordagens normativa e descritiva.	Mostra que gestores precisam equilibrar regras e contextos sociais para agir com ética.
Santos e Pagni (2023)	Identificar perspectivas e contrastes éticos sobre a gestão pública de	A experiência com decisões éticas em desastres revela a

	emergências – ou gestão de riscos e desastres – no estado de Santa Catarina, no Brasil, e no estado da Flórida, nos Estados Unidos.	necessidade de abordagens teóricas diversas e contextualizadas, ressaltando que o reconhecimento prévio de dilemas morais pode qualificar a formulação de políticas públicas e estratégias de gestão centradas na dignidade humana.
Bergue (2022b)	Discutir a ética como uma competência essencial à atuação no serviço público.	Fundamenta o conceito de ética como prática reflexiva, ligada à responsabilidade e à autonomia.
Nunes e Santos (2022)	Avaliar como o Código de Ética é percebido e aplicado no cotidiano institucional.	Aponta limites da eficácia do código e reforça a importância da cultura ética organizacional.
Oliveira Júnior et al. (2024)	Explorar políticas de integridade e sua relação com a ética institucional.	Destaca que a ética vai além da moral individual, sendo integrada à estrutura das organizações públicas.
Santos, Leal e Búrigo (2021)	Compreender dilemas morais vivenciados por gestores da área de desenvolvimento e gestão	Os discursos revelam dilemas relacionados à definição de atividades essenciais e seus

	de pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), durante a pandemia da Covid-19, sob a perspectiva da ética administrativa.	responsáveis, à realização presencial de concursos para docentes, à invasão do espaço privado pelo trabalho remoto e à impessoalidade do atendimento virtual, além de tensões entre produtividade, flexibilidade, impossibilidade de trabalho e ausência.
Santos, Lebioda e Serafim (2021)	Estimular a reflexão ética em gestores públicos por meio da análise de dilemas morais reais na gestão de desastres.	A gestão pública de desastres exige preparo ético, reflexivo e técnico dos gestores. Situações de crise revelam dilemas morais complexos que demandam decisões rápidas e responsáveis.
Santos e Serafim (2020)	Refletir sobre a ética na gestão pública de riscos e desastres, destacando dilemas morais e possibilidades de atuação do gestor com base em princípios éticos.	A gestão pública de desastres exige a consideração de dilemas morais complexos, os quais não podem ser plenamente resolvidos por teorias éticas importadas. Destaca-se a ética das virtudes como abordagem mais adequada às particularidades brasileiras. A reflexão ética

		prévia é essencial para decisões mais justas e humanas em situações de crise.
--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De forma geral, os estudos selecionados revelam que a ética na administração pública é abordada sob múltiplas perspectivas, refletindo a complexidade dos contextos institucionais em que os gestores atuam. Os artigos analisados apontam, de modo convergente, para a compreensão da ética como uma competência em construção, que demanda não apenas o domínio de normas, mas sobretudo discernimento, responsabilidade moral e sensibilidade diante de dilemas concretos.

Observa-se, ainda, que os códigos de ética, embora fundamentais, não têm sido suficientes para orientar a prática cotidiana, em razão de sua linguagem genérica ou de sua dissociação com a realidade institucional, como evidenciado por Nunes e Santos (2022). Em contrapartida, diversos estudos destacam que os dilemas morais vivenciados no serviço público, especialmente em situações de crise, como desastres ou pandemias, podem ser oportunidades de aprendizado individual e organizacional, reforçando a importância da reflexão ética situada (Santos; Leal; Búrigo, 2021; Santos; Serafim, 2020).

Além disso, os resultados demonstram uma tendência de valorização de abordagens éticas mais aplicadas, que consideram as especificidades históricas, políticas e culturais da gestão pública brasileira. Essa tendência reforça a necessidade de superar modelos puramente normativos, adotando formas de deliberação moral que incorporem as dimensões filosófica, relacional e prática da ética pública (Oliveira Júnior *et al.*, 2024; Bergue, 2022b). Assim, os achados dos artigos analisados reforçam a centralidade da ética como dimensão transversal e estruturante da administração pública.

5 DISCUSSÃO

Esta seção de discussão teve como propósito aprofundar a análise das abordagens éticas na administração pública, conforme os objetivos específicos da pesquisa, articulando os fundamentos históricos e conceituais da ética, as práticas e dilemas vivenciados no cotidiano institucional e as tendências atuais que orientam a gestão pública no contexto brasileiro. Para tanto, recorreu-se a referências teóricas e empíricas da literatura especializada, com o intuito de promover uma reflexão crítica sobre a ética enquanto componente estruturante da atuação do Estado e da formação dos agentes públicos.

5.1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS DA ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A reflexão ética na administração pública tem suas raízes na tradição filosófica ocidental, a qual estabeleceu os fundamentos iniciais para distinguir o agir voltado a interesses pessoais daquele orientado ao bem comum. Inserida no campo da filosofia prática, a ética oferece uma análise crítica dos princípios que norteiam as ações humanas. No contexto da gestão pública, essa reflexão assume contornos próprios, por estar vinculada ao exercício de funções direcionadas ao interesse coletivo e à busca pela justiça distributiva (Santos; Serafim, 2023).

Entre as principais correntes filosóficas que influenciam o campo da ética aplicada à administração, destacam-se a ética aristotélica, a deontológica e a utilitarista. A tradição aristotélica, centrada na noção de virtude, assume protagonismo no debate público por enfatizar o caráter e a prudência como fundamentos do agir ético (Bergue, 2022b). Já a ética deontológica, vinculada a Kant, orienta-se por princípios universais e obrigações morais; enquanto a vertente utilitarista baseia-se na maximização do bem-estar coletivo como critério de correção moral.

As distintas abordagens teóricas fornecem perspectivas variadas para a análise das condutas na administração pública. Nesse contexto, o conceito de ética vai além da simples observância a normas formais e assume um caráter reflexivo, servindo de

orientação para os gestores diante de decisões complexas marcadas por conflitos de valores. Conforme aponta Bergue (2022b), a ética não deve ser entendida apenas como um conjunto de regras, mas como uma competência, isto é, uma habilidade a ser desenvolvida no exercício cotidiano da prática administrativa.

A distinção entre ética e moral é essencial para a compreensão conceitual do tema. Enquanto a moral diz respeito a padrões de conduta construídos historicamente em uma coletividade, a ética atua como instância crítica e racional, permitindo ao sujeito questionar os fundamentos e a legitimidade dessas normas (Oliveira Júnior *et al.*, 2024). No âmbito da gestão pública, essa diferenciação é particularmente relevante para compreender as tensões entre a observância das regras institucionais e a necessidade de decisões pautadas por juízos éticos, sobretudo em contextos excepcionais ou marcados por ambiguidade.

No caso brasileiro, a valorização da ética na administração pública intensificou-se diante do crescimento das demandas sociais por transparência, equidade e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Esse movimento foi acompanhado da criação e ampliação de políticas institucionais voltadas à promoção da integridade e da governança. No entanto, como destacam Oliveira Júnior *et al.* (2024), tais políticas foram frequentemente implementadas de forma prescritiva, com ênfase em normas e procedimentos, sem o devido aprofundamento em seus fundamentos filosóficos e nas implicações culturais que envolvem sua efetiva aplicação.

Essa perspectiva normativa predominante tende a reduzir a ética à conformidade legal ou ao cumprimento de códigos de conduta. Contudo, tal compreensão é limitada, pois não dá conta da complexidade moral que envolve as decisões públicas. O próprio campo da administração requer uma abordagem que considere os dilemas éticos em contextos marcados por incertezas, múltiplos interesses e pressões políticas. Nesse sentido, Bergue (2022b) defende que a ética seja compreendida como uma competência a ser desenvolvida pelos gestores, com base em reflexão crítica, discernimento e responsabilidade perante o interesse coletivo.

Outro aspecto importante é o reconhecimento de que a ética na administração pública não pode ser pensada de forma dissociada das condições histórico-culturais em que está inserida. O modelo de governança pública adotado no Brasil, influenciado

por padrões internacionais de "boa governança", tem priorizado instrumentos de controle, sem necessariamente considerar as especificidades locais e os valores democráticos que sustentam a ação pública (Oliveira Júnior *et al.*, 2024). Isso gera uma tensão entre a formalidade normativa e os desafios éticos reais vivenciados pelos servidores em sua prática cotidiana.

Entender a ética como componente estruturante da administração pública exige ultrapassar as abordagens meramente regulatórias e normativas. É necessário considerar os aspectos formativos e deliberativos que atravessam as dinâmicas institucionais. Reconhecer a ética como um saber reflexivo favorece a formação de agentes públicos mais conscientes de seu papel social e mais preparados para lidar com dilemas morais de forma crítica, responsável e contextualizada (Santos; Serafim, 2023).

Na busca pela consolidação de uma cultura ética na administração pública, é fundamental considerar que a formação de juízos morais exige mais do que a existência de regras. Pressupõe um processo contínuo de desenvolvimento da competência ética dos agentes públicos, algo que envolve tanto o conhecimento teórico quanto a experiência prática. Para Santos e Serafim (2023), a ética na administração deve ser compreendida como um processo de deliberação que combina descrição das situações e prescrição de condutas, exigindo dos gestores sensibilidade moral e capacidade crítica diante de dilemas complexos.

Esse processo formativo demanda a articulação entre a ética normativa, que define o que deve ser feito com base em princípios, e a ética descritiva, que busca compreender como os agentes realmente tomam decisões em contextos concretos. A integração entre essas duas dimensões favorece uma abordagem mais realista e eficaz da ética no setor público, pois permite reconhecer a existência de ambiguidades e conflitos legítimos entre valores, sem reduzir a ética à obediência mecânica a normas formais (Santos; Serafim, 2023).

Além disso, a literatura recente aponta para a necessidade de uma educação ética continuada no serviço público, com ênfase na construção de valores orientados ao bem comum. Nesse sentido, Bergue (2022b), destaca o papel das comissões de ética como espaços não apenas de julgamento, mas também de formação, capazes de promover o debate moral e a internalização de princípios como integridade,

responsabilidade e justiça. Essa perspectiva aproxima a ética da ideia de virtude cívica, retomando elementos da tradição aristotélica e conferindo centralidade ao agente moral no processo decisório.

5.2 PRÁTICAS ÉTICAS E DILEMAS NA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

As práticas éticas na administração pública se materializam em múltiplas dimensões institucionais e relacionais, especialmente nos momentos em que os agentes públicos precisam decidir entre alternativas moralmente conflitantes. Esses dilemas não são apenas abstratos ou excepcionais, mas fazem parte do cotidiano das organizações públicas, sendo potencializados em contextos de crise, mudança normativa ou pressão social. A literatura recente evidencia que, nesses cenários, a ética ultrapassa o campo da legalidade para assumir papel deliberativo e prático, vinculado ao julgamento responsável (Santos; Serafim, 2023).

Durante a pandemia de Covid-19, por exemplo, gestores públicos enfrentaram dilemas morais relacionados à definição de atividades essenciais, à imposição do trabalho remoto e à realização de concursos presenciais, mesmo em contextos de risco sanitário. Tais decisões evidenciam o entrelaçamento entre valores pessoais, normas institucionais e o interesse coletivo, tornando a gestão pública um terreno propício à emergência de conflitos éticos reais e concretos (Santos; Leal; Búrigo, 2021).

Esses dilemas não se configuram apenas como entraves, mas representam também oportunidades para o aprendizado moral, tanto no plano individual quanto no organizacional. De acordo com os relatos analisados por Santos e Leal (2021), os gestores indicaram que tais experiências resultaram em revisões de condutas, ajustes em normativas internas e ressignificações acerca de sua própria atuação. A prática ética, nesse contexto, não se limita ao cumprimento de regras estabelecidas, mas envolve uma reflexão crítica sobre a legitimidade dessas normas e sua adequação diante de contextos marcados por incertezas e adversidades.

Além das situações de crise sanitária, os dilemas éticos também se apresentam

na gestão de desastres e emergências climáticas. O caso da tragédia de 2008 em Santa Catarina, analisado por Santos, Lebioda e Serafim (2021), mostra que gestores públicos e voluntários enfrentaram decisões moralmente complexas sobre resgate, triagem e distribuição de recursos. As ações adotadas, ainda que motivadas por princípios humanitários, envolviam escolhas difíceis entre indivíduos igualmente vulneráveis. Tais contextos revelam a importância de preparar os agentes públicos para lidar com situações em que não há uma resposta absolutamente correta, mas sim alternativas que demandam ponderação moral.

Esses exemplos demonstram que a ética se concretiza na prática administrativa a partir do enfrentamento de conflitos, da escassez de recursos, da ambiguidade das normas e da diversidade de valores presentes no contexto social. Nesse cenário, a gestão pública exige mais do que competência técnica: requer uma formação ética contínua e institucionalizada, que capacite os profissionais a atuarem com discernimento e responsabilidade frente aos desafios cotidianos da administração.

A presença de instrumentos formais, como os códigos de ética, representa um esforço institucional para orientar a conduta dos servidores públicos. No entanto, sua eficácia enquanto instrumento normativo depende não apenas de sua existência, mas também de sua aplicação cotidiana e da capacidade das instituições em fomentar uma cultura ética. No estudo de Nunes e Santos (2022), observou-se que, apesar da existência do Código de Ética do Servidor Público Federal, sua aplicação efetiva na rotina administrativa de uma universidade pública era limitada. Os servidores apontaram que normas escritas cediam espaço a práticas informais, como o comportamento de colegas ou as dinâmicas hierárquicas.

Esse dado revela uma assimetria entre o discurso ético institucionalizado e as práticas reais de gestão. Ainda que os códigos de ética tenham o potencial de orientar decisões, seu alcance se mostra restrito quando não há engajamento coletivo na sua valorização. Segundo os autores, o código era frequentemente percebido como genérico, desvinculado das situações concretas enfrentadas pelos servidores. Tal percepção fragiliza seu papel como instrumento de orientação ética, contribuindo para o predomínio de condutas baseadas em normas tácitas ou interesses particulares (Nunes e Santos (2022)

Quando não há normas claras ou suficientes, é comum que os servidores recorram a referências éticas informais, como o comportamento de colegas ou a postura das lideranças institucionais. Esse contexto revela o peso do ambiente organizacional na formação da conduta ética dos indivíduos. Em outras palavras, a cultura institucional pode contribuir tanto para a banalização de condutas inadequadas quanto para o fortalecimento de práticas comprometidas com o bem público. Diante disso, Santos e Serafim (2023) enfatizam a importância de promover ambientes institucionais que estimulem a reflexão, o diálogo e a corresponsabilidade moral entre os servidores.

Cabe notar que a ausência de práticas éticas consistentes impacta diretamente a confiança social nas instituições públicas. Em um cenário marcado por denúncias de corrupção e por crescente descrédito da administração, a ética deixa de ser apenas uma virtude desejável para se tornar uma exigência estrutural. Assim, promover práticas éticas não se restringe ao cumprimento de normas, mas exige o fortalecimento de espaços deliberativos, o reconhecimento da complexidade moral das decisões públicas e a formação contínua dos agentes públicos enquanto sujeitos morais (Oliveira Júnior *et al.*, 2024).

A complexidade das práticas éticas na administração pública exige o reconhecimento de que os dilemas morais enfrentados pelos gestores não se resolvem por meio de fórmulas universais, mas sim por meio de processos reflexivos situados, sensíveis ao contexto e às consequências das ações. Nesse sentido, Santos e Pagani (2023) propõem que a ética administrativa deve considerar não apenas os princípios normativos, mas também as condições históricas, territoriais e culturais que moldam as decisões públicas. A comparação entre a gestão de desastres no Brasil e nos Estados Unidos revela que soluções importadas nem sempre se aplicam adequadamente à realidade brasileira, marcada por desigualdades e institucionalidades frágeis.

Ainda que os gestores estejam submetidos a regramentos institucionais e códigos de conduta, a experiência concreta de decidir em contextos de incerteza mostra que a deliberação ética exige sensibilidade diante de múltiplas dimensões do problema. Segundo Santos e Serafim (2020), as decisões em situações de risco e desastre, por exemplo, confrontam o gestor com dilemas em que todos os caminhos

implicam perdas ou impactos para determinados grupos sociais. Nessas situações, não basta recorrer ao cumprimento normativo: é necessário ponderar valores, avaliar consequências e considerar o princípio da dignidade humana como eixo de orientação.

Conforme sustentam Santos, Leal e Búrigo (2021), a análise retrospectiva de decisões complexas pode desempenhar um papel pedagógico relevante no aprimoramento da ética organizacional. Ao revisar procedimentos, institucionalizar espaços de escuta e valorizar a reflexão coletiva, a administração pública tem a possibilidade de converter experiências de crise em oportunidades de aprendizado moral, tanto no plano individual quanto no institucional.

A consolidação de práticas éticas, portanto, não depende exclusivamente da existência de códigos formais ou programas de integridade. Depende, sobretudo, da capacidade das instituições de cultivar ambientes favoráveis à escuta, à transparência e à responsabilidade compartilhada. A ética na prática administrativa emerge, assim, como resultado de um processo coletivo e contínuo de construção de sentido, no qual os sujeitos públicos assumem seu papel como deliberadores morais frente às complexidades da vida social (Santos; Serafim, 2020).

5.3 TENDÊNCIAS ATUAIS NAS ABORDAGENS ÉTICAS DA GESTÃO PÚBLICA

A trajetória das abordagens éticas na administração pública brasileira tem sido caracterizada pelo esforço de institucionalizar mecanismos voltados à integridade, ao controle e à responsabilização, por meio de políticas públicas orientadas por princípios éticos. No entanto, como observam Oliveira Júnior *et al.* (2024), esse movimento tem se dado, em grande parte, de maneira prescritiva, priorizando a formalização normativa antes da consolidação de uma base conceitual consistente sobre os significados de ética e integridade no contexto da gestão pública.

A tendência dominante nos últimos anos foi a adoção de modelos internacionais de governança, especialmente aqueles ligados à chamada “boa governança”, com foco em accountability, rule of law e combate à corrupção. No entanto, tais modelos, ao serem transplantados para o contexto brasileiro, nem

sempre consideraram as particularidades históricas, institucionais e culturais do país. Essa apropriação acrítica gerou, em parte, a fragilidade da efetividade de programas de integridade e códigos de ética, que muitas vezes operam mais como dispositivos simbólicos do que como instrumentos transformadores das práticas institucionais (Oliveira Júnior *et al.*, 2024).

Além disso, o uso recorrente de políticas de integridade como resposta à pressão social e política por maior transparência tem gerado o que os autores classificam como uma “governança por escândalo”. Tal cenário intensifica a lógica da responsabilização punitiva e reduz o espaço para abordagens mais formativas e reflexivas sobre a ética pública. Em vez de desenvolver uma cultura ética sustentada na deliberação e na responsabilidade compartilhada, promove-se um modelo de vigilância orientado à contenção de desvios, sem necessariamente fortalecer os valores que sustentam o agir público.

Essa dinâmica evidencia a necessidade de ressignificar o lugar da ética na administração pública, compreendendo-a não apenas como um mecanismo de controle ou disciplinamento, mas como parte integrante da identidade institucional e da formação dos agentes públicos. Para isso, é fundamental superar a ênfase exclusiva na normatividade e incorporar abordagens que valorizem a virtude cívica, a deliberação moral e a capacidade crítica dos servidores, em sintonia com a tradição filosófica que entende a ética como uma prática reflexiva e situada no âmbito das relações políticas.

O debate contemporâneo sobre ética pública tem apontado para uma ampliação da compreensão ética, que vai além da obediência a normas formais e se volta à construção de uma cultura institucional pautada no discernimento, na integridade e no compromisso com o bem comum. Essa tendência é reforçada por autores que defendem a superação de uma ética meramente normativa e prescritiva, em favor de abordagens mais amplas e aplicadas, que considerem os aspectos descritivos e relacionais da gestão pública (Santos; Serafim, 2023).

Nesse sentido, observa-se o crescimento de abordagens que tratam a ética como uma competência a ser cultivada nos agentes públicos, o que implica reconhecer sua dimensão formativa e processual. Bergue (2022b) propõe que a ética seja compreendida como parte do repertório de competências do servidor público,

exigindo habilidades de julgamento moral, sensibilidade diante de dilemas e capacidade de ponderação entre princípios e consequências. Essa concepção rompe com o modelo tradicional, centrado apenas em regras de conduta, e se aproxima de uma ética das virtudes, que valoriza o caráter, a prudência e a responsabilidade do gestor diante de situações concretas.

Outra tendência relevante refere-se à valorização de espaços institucionais deliberativos, como comissões de ética, núcleos de integridade e conselhos de governança. Quando estruturados com autonomia e legitimidade, esses espaços podem funcionar como instâncias pedagógicas e dialógicas, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional orientada por valores públicos. Para tanto, é necessário que essas instâncias não atuem apenas como instrumentos punitivos, mas como ambientes de escuta, formação moral e construção de sentidos compartilhados (Bergue, 2022b; Santos; Serafim, 2023).

A centralidade dessas abordagens foi confirmada pela análise textual dos dados empíricos deste estudo, cujo tratamento resultou na construção de uma nuvem de palavras representativa dos temas mais recorrentes nesta discussão. A Figura 1, a seguir, evidencia a prevalência de termos como “ética”, “gestão”, “responsabilidade”, “valores” e “integridade”, os quais sintetizam as dimensões conceituais e práticas discutidas ao longo da investigação. A visualização gráfica reforça a relevância de uma ética pública que transcenda a normatividade e se consolide como componente estruturante da cultura organizacional e da formação dos agentes públicos.

Figura 1 – Nuvem de palavras relacionadas às abordagens éticas na gestão pública



Fonte: Elaboração própria.

A consolidação de tendências mais complexas e reflexivas na ética pública passa, também, pela incorporação de experiências e aprendizados oriundos da vivência prática dos gestores. Estudos de casos reais, como os apresentados por Santos e Serafim (2020), evidenciam que a tomada de decisão ética na administração pública ocorre frequentemente em contextos de incerteza, escassez de recursos e conflito de valores legítimos. Nessas situações, os gestores são convocados a exercer julgamento moral diante de alternativas que, muitas vezes, não envolvem escolhas entre certo e errado, mas entre dois bens ou entre dois males.

Essa realidade exige um tipo de racionalidade distinta da racionalidade instrumental ou legal. Exige uma racionalidade ética sensível às consequências sociais das decisões e à complexidade dos contextos institucionais. A literatura sobre a ética da gestão pública de riscos e desastres tem sido uma fonte importante para o avanço dessa perspectiva, ao mostrar como os dilemas vivenciados em situações de crise colocam em xeque os modelos tradicionais de conduta e exigem abordagens mais humanas, inclusivas e fundamentadas na dignidade da pessoa (Santos; Pagani, 2023).

Esses estudos evidenciam a relevância de adotar abordagens éticas que integrem normatividade e contexto, articulando princípios gerais às singularidades das

situações concretas. A ética na administração deve ser compreendida como uma prática situada, guiada por princípios, mas sensível às consequências e às condições reais da ação. Isso significa reconhecer que decisões éticas não se limitam ao domínio técnico; envolvem igualmente dimensões políticas e morais, demandando discernimento, prudência e sensibilidade frente à complexidade do agir público (Santos; Serafim, 2023).

Diante disso, uma tendência promissora nas abordagens atuais é a valorização da ética como instrumento de aprimoramento da capacidade institucional de lidar com a complexidade, em vez de reduzi-la. Ao incorporar a ética como dimensão transversal das políticas públicas e como parte indissociável da formação de gestores, avança-se na construção de uma administração pública mais legítima, responsiva e comprometida com os valores democráticos (Santos; Serafim, 2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo examinar as abordagens da ética no âmbito da gestão pública, por meio de uma análise sistemática da produção científica indexada na base SPELL. A pertinência do tema se confirmou diante das crescentes exigências por transparência, integridade e responsabilidade na administração pública brasileira. Os achados permitiram compreender a relevância da ética enquanto elemento estruturante da atuação estatal, articulando fundamentos filosóficos, práticas institucionais e tendências contemporâneas.

Os objetivos propostos foram plenamente alcançados. O contexto histórico e conceitual da ética foi discutido a partir das contribuições de distintas correntes filosóficas, como a deontologia, o utilitarismo e a ética das virtudes. As práticas éticas na gestão pública foram evidenciadas por meio da análise de dilemas vivenciados por gestores em situações reais, como pandemias e desastres, revelando os limites dos códigos normativos e a importância da deliberação moral situada. Por fim, as tendências atuais apontaram para a valorização da ética como competência desenvolvida, incorporando dimensões críticas e relacionais no processo decisório.

Apesar dos resultados obtidos, o estudo apresenta algumas limitações. A amostra de artigos, embora selecionada com critério metodológico, esteve restrita à base SPELL, o que pode ter ocasionado a omissão de contribuições relevantes presentes em outras bases científicas, nacionais e internacionais. Além disso, por se tratar de uma investigação de cunho qualitativo, os resultados não são passíveis de generalização estatística, oferecendo, contudo, interpretações fundamentadas, contextualizadas e reflexivas.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar o escopo da análise a outras bases de dados, como Scielo, Web of Science e Scopus, com o intuito de comparar diferentes abordagens e ampliar a diversidade teórica e empírica sobre a ética na gestão pública. Também se recomenda a realização de estudos de caso em órgãos públicos específicos, possibilitando a observação direta das práticas éticas em contextos institucionais concretos e a identificação de fatores que favorecem ou limitam a consolidação de uma cultura ética. Investigar a percepção dos próprios gestores públicos sobre a ética administrativa pode contribuir significativamente para o aprofundamento do debate acerca da formação ética na esfera pública.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. Ética como competência: interseções entre a administração e a filosofia. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 73-87, jan./dez. 2022a. DOI: 10.53706/gep.v.23.729. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/7297>. Acesso em: 17 mar. 2025.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Ética, Códigos de Conduta e Integridade na Administração Pública Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, [S.l.], v. 14, n. 4, 2022b. ISSN 2175-5787. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13459>. Acesso em: 17 mar. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Acesso em: 9 de março de 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 mar. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 jun. 1994. Acesso em: 14 mar. 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 17 mar. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 nov. 2017. Acesso em: 9 de março de 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 17 mar. 2025.
- CUNHA, José Ricardo. De Lévinas a Marx: ética e política entre transcendência e revolução. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 1573-1614, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4011/401172014001/>. Acesso em: 17 mar. 2025.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008. GONÇALVES, H. A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2014.
- GOMES, Nanci Fonseca. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 1029–1050, jul./ago. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/FT67mCdrMrgd5tv3bMSBSqt>. Acesso em: 10 jul. 2025.
- GONÇALVES, Vinícius Batista; ANDRADE, Daniela Meirelles. A corrupção na perspectiva durkheimiana: um estudo de caso da Operação Lava Jato. **Revista de Administração Pública**, [S.l.], v. 53, n. 2, p. 271-290, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/FrdM7VyfbYxywNW3zyG3KMq/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

KREISIG, Juliane Thibes; BRAGA, Edilson Santos; SILVA, Filipe Luiz Mendanha; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Gestão por competência: Uma análise do estado da arte da produção científica sobre as práticas na administração pública no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 5, n. 3, p. 71-85, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=602579142005>. Acesso em: 14 mar. 2025.

MENDES, Annita Valléria Calmon; LÚCIO, Magda de Lima. O discurso da ética na administração pública federal: uma análise dos códigos de ética. **Gestão.Org**, Recife, v. 11, n. 2, p. 57–88, maio/set. 2013. ISSN 1679-1827

MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NUNES, Thiago Soares; SANTOS, Laís Oliveira. O código de ética do servidor público federal: percepções e influências na gestão de uma universidade. **RGO-Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v.15, n. 3, p. 57-74, set./dez., 2022. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/6172>. Acesso em: 10 jul. 2025.

OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles Murilo de; RODRIGUES, Karina Furtado; SILVA, Suylan de Almeida Midlej; BERGUE, Sandro Trescastro. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, e92312, 2024. Disponível em: scielo.br/j/cgpc/a/6rNHpdQhpFrX5PbZ4zHh4Mm/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 jul. 2025.

OLIVEIRA, Luiz Roberto Cardoso de. Direitos Ético-Morais e a Administração de Conflitos. **Anuário Antropológico**, [S.l.], v. 47, n. 3, p. 1-20, set.-dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/aa.10139>. Acesso em: 10 jul. 2025.

PECI, Alketa; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. Administração, gestão e políticas públicas: interfaces e diálogos com o campo organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**. **Cadernos EBAPE.BR**, [S.l.], v. 19, p. esp, p. 1-2, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323269840001>. Acesso em: 12 mar. 2025.

ROSA, Ellysson Fernandes; NAJBERG, Estela; NUNES, Lauren de Lacerda; PASSADOR, João Luiz. Como a filosofia pode iluminar a gestão pública em tempos de polarização política. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, ed. esp., nov. 2021. Acesso em: 07 mar. 2025. ISSN 1679-3951. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/HPRvBzzkPqgnykxZLC9Zm5M/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

SANTOS, Laís Silveira; LEAL, Fernanda; BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Dilemas morais e decisões éticas em tempos de pandemia da Covid-19: Desafios da área de desenvolvimento e gestão de pessoas de uma universidade pública brasileira. **Teoria e Prática em Administração**, [S.l.], v. 12, n. 1, 2021. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/download/61402/34806/174674>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SANTOS, Laís Silveira; LEBIODA, Laleska; SERAFIM, Mauricio Custódio. Como deliberar quando tudo é caos? Dilemas morais e decisões éticas na gestão pública de um desastre. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, p. e169229-e169229, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/169229>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SANTOS, Laís Silveira; PAGANI, Camila. Ética na gestão pública de emergências: Perspectivas e contrastes entre Santa Catarina e Flórida. **Revista de Administração FACES Journal**, [S.l.], 2023. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9917>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SANTOS, Laís Silveira; SERAFIM, Mauricio. Decisão ética na administração pública: perspectivas práticas a partir da ética normativa e descritiva. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 24, p. 4-20, jan./dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/7486/4704>. Acesso em: 10 jul. 2025.

SANTOS, Laís Silveira; SERAFIM, Mauricio. Quando o desastre bate à porta: Reflexões sobre a Ética da Gestão Pública de Riscos e de Desastres. **Administração Pública e Gestão Social**, [S.l.], v. 12, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351562414007/351562414007.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 732–752, jul./ago. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/hgNrfWjKs9cRxh434YmKNQh/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

SILVA, Carlos Roberto de Castro; MENDES, Rosilda; NAKAMURA, Eunice. A dimensão da ética na pesquisa em saúde com ênfase na abordagem qualitativa. **Saúde e Sociedade**, [S.l.], v. 21, p. 32-41, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/dz3W8JjSj3xyzwPszmZ3mWK/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

SOUZA, Antonio Carlos. A ética marxista: aproximações conceituais, perspectivas políticas e educacionais. **Filosofia e Educação**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 76-100, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/dz3W8JjSj3xyzwPszmZ3mWK/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

TASSO, João Paulo Faria; MOESCH, Marutschka Martini; NÓBREGA, Wilker Ricardo de Mendonça. Reincorporação da Ética às Políticas Públicas de Turismo: uma necessária reflexão no combate às consequências do Covid-19. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 2141, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbtur/a/s7YXVtfQ9Sfw8ZJTfskGBmk/?lang=pt>. Acesso em: 10 jul. 2025.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. A economia moral da utilidade. **Revista de Administração Pública**, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 293 a 317-293 a 317, 2002. Disponível em: <http://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6440>. Acesso em: 10 jul. 2025.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Max Weber e a ética nas organizações: cinco hipóteses sobre a cultura e a moral a partir de conceitos de Max Weber. **Revista de Administração Pública**, [S.l.], v. 31, n. 2, p. 5 a 21-5 a 21, 1997. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7926>. Acesso em: 10 jul. 2025.