

Da norma à ação: A busca pela competência ética em questões de concurso público para o cargo de Administrador

From norm to action: The search for ethical competence in public service exam questions for the position of Administrator

De la norma a la acción: La búsqueda de la competencia ética en las cuestiones de concursos públicos para el cargo de Administrador

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Emilly Angelo Arcenio, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

Laís Silveira Santos, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

Mauricio C. Serafim, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

Marcello Beckert Zappellini, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

RESUMO: A gestão pública exige que os agentes desenvolvam uma competência ética que requer a transição de um julgamento convencional, focado na manutenção da lei e da ordem, para um nível pós-convencional que integre reflexão ética crítica, prudência e sensibilidade às consequências das decisões. Entretanto, o modelo tradicional de concursos públicos no Brasil privilegia a memorização técnica e normativa, criando uma lacuna entre os requisitos de ingresso e a real necessidade de um ethos público. Nesse contexto, o presente artigo analisa como a competência ética tem sido avaliada nos concursos públicos para o cargo de Administrador, investigando se as questões priorizam a verificação do conhecimento teórico-normativo ou a capacidade de julgamento ético. A partir de uma pesquisa documental, baseada na análise de conteúdo de 71 questões de ética de certames nacionais, aplicadas entre 2015 e 2025, utilizando uma matriz categórica vinculada às correntes do pensamento ético, verificou-se que 87% das questões enquadram-se na abordagem Moral/Prescritiva, focadas exclusivamente na memorização de códigos e leis, o que evidencia a presença de um viés Deontológico (93%) e instrumental. Conclui-se que o modelo de concurso público atual, ao priorizar o Saber (Conhecimento da norma) em detrimento do Saber Fazer (Habilidade e Julgamento), falha em captar a competência ética substantiva necessária para enfrentar a complexidade da gestão pública, e perpetua a seleção de servidores inseridos em uma indústria concurseira.

Palavras-chave: Competência Ética; Administração Pública; Concursos Públicos. Administrador.

ABSTRACT: Public management requires that agents develop an ethical competence that demands a transition from conventional judgment, focused on maintaining law and order, to a post-conventional level that integrates critical ethical reflection, prudence, and sensitivity to the consequences of decisions. However, the traditional model of public service exams in Brazil privileges technical and normative memorization, creating a gap between entry requirements and the real need for a public ethos. In this context, this article analyzes how ethical competence has been assessed in public service exams for the position of Administrator, investigating whether the questions prioritize the verification of theoretical-normative knowledge or the capacity for ethical judgment. Based on documentary research, utilizing content analysis of 71 ethics questions from national exams applied between 2015 and 2025, and employing a categorical matrix linked to currents of ethical thought, it was found that 87% of the questions fall within the Moral/Prescriptive approach, focused exclusively on the memorization of codes and laws, which highlights the presence of a Deontological (93%) and instrumental bias. It is concluded that the current public service exam model, by prioritizing Knowledge (Knowing the norm) over Know-how (Skill and Judgment), fails to capture the substantive ethical competence necessary to face the complexity of public management and perpetuates the selection of civil servants embedded in a "concurseira" industry.

Keywords: Ethical Competence; Public Administration; Public Service Exams; Administrator.

RESUMEN: La gestión pública exige que los agentes desarrollen una competencia ética que requiere la transición de un juicio convencional, centrado en el mantenimiento de la ley y el orden, hacia un nivel posconvencional que integre la reflexión ética crítica, la prudencia y la sensibilidad a las consecuencias de las decisiones. Sin embargo, el modelo tradicional de concursos públicos en Brasil privilegia la memorización técnica y normativa, creando una brecha entre los requisitos de ingreso y la necesidad real de un ethos público. En este contexto, el presente artículo analiza cómo se ha evaluado la competencia ética en los concursos públicos para el cargo de Administrador, investigando si las preguntas priorizan la verificación del conocimiento teórico-normativo o la capacidad de juicio ético. A partir de una investigación documental, basada en el análisis de contenido de 71 preguntas de ética de certámenes nacionales, aplicadas entre 2015 y 2025, utilizando una matriz categórica vinculada a las corrientes del pensamiento ético, se verificó que el 87% de las preguntas se encuadran en el enfoque Moral/Prescriptivo, centradas exclusivamente en la memorización de códigos y leyes, lo que evidencia la presencia de un sesgo Deontológico (93%) e instrumental. Se concluye que el modelo de concurso público actual, al priorizar el Saber (Conocimiento de la norma) en detrimento del Saber Hacer (Habilidad y Juicio), falla en captar la competencia ética sustantiva necesaria para enfrentar la complejidad de la gestión pública, y perpetúa la selección de servidores insertos en una industria "concurseira".

Palabras clave: Competencia Ética; Administración Pública; Concursos Públicos; Administrador.

1. INTRODUÇÃO

A atuação na Administração Pública contemporânea exige dos agentes públicos a capacidade de lidar com cenários complexos, nos quais a estrita observância das leis nem sempre é suficiente para solucionar conflitos de valores e garantir o interesse público (Santos, 2019). Conforme argumenta Molina (2015), o servidor público não deve apenas buscar eficiência, mas também resolver conflitos éticos aplicando princípios a situações concretas. Graham (1974 apud Santos, 2019, p. 75) argumenta que “[...] nem a lei formal, nem a lei administrativa são sempre consistentes internamente; e funcionários públicos, tanto executivos políticos quanto administradores profissionais nem sempre concordam com a interpretação que fazem da lei e sua implementação”. Nesse contexto, a ética administrativa transcende a conformidade burocrática e a simples adesão a códigos de conduta (Bergue, 2020), demandando o desenvolvimento de uma competência moral que permita ao agente público agir com autonomia e responsabilidade (Santos, 2019, Santos & Serafim, 2024).

Para compreender a profundidade dessa exigência, é necessário antes distinguir os conceitos de moral e ética. Com base em Cortina e Martínez (2005), Bergue (2022) esclarece que a moral se refere ao conjunto de normas e valores vigentes em uma sociedade que orientam o comportamento (o “que” fazer), enquanto a ética constitui uma reflexão de segunda ordem sobre essas normas, questionando seus fundamentos e legitimidade (o “porquê” fazer). Assim, enquanto o juízo moral pode ser realizado por qualquer indivíduo socializado que conheça as regras, o juízo ético exige um esforço crítico-reflexivo mais aprofundado, capaz de justificar a ação para além da obediência automática.

Essa competência do juízo ético, a competência ética, ganha maior destaque quando o agente público, principalmente aquele em função de gestão, se depara com o que Kidder (2007) denomina de “dilemas morais”, caracterizado como situações em que é necessário escolher entre dois valores corretos, mas excludentes, diferindo das meras tentações morais, nas quais a escolha é entre o certo e o errado. Indo ao encontro desse conceito, mas no contexto da Administração Pública brasileira, Santos (2019, p. 52) define o dilema moral e ético como “vivência de uma tensão entre os possíveis caminhos de ação moral na busca pela melhor decisão em determinada circunstância, sendo a circunstância vista pela perspectiva daquele que interage com o dilema”.

Apesar da relevância competência ética frente aos dilemas na Administração Pública, Cooper e Menzel (2013) alertam que a “operacionalização” dessa competência ética no contexto organizacional é frequentemente negligenciada, havendo uma lacuna entre o pensamento moral e a conduta efetiva. Isso porque, no âmbito de atuação do agente público, além de ter que lidar com regras informais da moralidade social e suas convenções, precisa obedecer às regras formais, normas legalmente sancionadas. As instituições formais e as organizações públicas, dessa maneira, motivam uma regularidade no comportamento individual, na forma de padrões, uma vez que a lógica de adequação acaba por afetar as respostas às escolhas morais (Villoria, 2011). Todavia, segundo Manti (2017, p. 467, tradução nossa), “a decisão moral implica um julgamento que mescla as solicitações de

racionalidade com os sentimentos morais, a dimensão biográfica, as experiências de cada um e o contexto em que ela deve ser feita”. Assim, para enfrentar tais dilemas, não basta um estágio convencional de desenvolvimento moral, focado na manutenção da lei e da ordem (Kohlberg, 1992), no qual a burocracia tradicional tende a se aproximar de uma moral kantiana rígida, com a ação julgada pela conformidade à regra universal (Zappellini, 2013). Faz-se necessário avançar para um nível pós-convencional (Kohlberg, 1992, Villoria, 2011, Santos & Serafim, 2024), no qual princípios universais de justiça fundamentam a decisão, dotados da prudência (virtude da *phronesis*) ou da sensibilidade para as consequências de seus atos (Santos & Serafim, 2024), dimensões essenciais para uma gestão pública que, segundo Svava (2007), deveria integrar dever, virtude e consequências no processo decisório.

Apesar dessa complexidade inerente à função pública, o mecanismo de ingresso no serviço público brasileiro, o concurso público, historicamente privilegia a avaliação de conhecimentos técnicos e a memorização de normativos legais. Essa abordagem frequentemente negligencia aspectos essenciais do serviço público, como as dimensões éticas, que são igualmente fundamentais para o desempenho dos servidores (Fontainha et al., 2014, Coelho & Menon, 2018).

Como resultado, o modelo tradicional de concurso, ao focar principalmente no desempenho em provas objetivas, acaba priorizando candidatos com maior habilidade para resolver questões técnicas específicas, em detrimento daqueles que demonstram um ethos público (Cardoso Jr. & Alves, 2024, Arcenio & Santos, 2025). Assim, esse modelo de recrutamento e seleção de pessoas para o serviço público pode acabar priorizar candidatos aptos a reproduzir a lógica deontológica e burocrática – também essenciais –, além de terem outras competências técnicas importantes, mas não serem necessariamente eticamente competentes.

Trazendo para o contexto do cargo de Administrador no serviço público, que compreende nosso foco de análise nesta pesquisa, destaca-se que as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública (CNE/CES, 2014) trazem como conteúdos básicos para formação do Administrador Público, dentre outros, os estudos ético-profissionais, apontando também como competências e habilidades essenciais do graduado o desenvolvimento da “consciência quanto às implicações éticas do exercício profissional, em especial a compreensão do ethos republicano e democrático, indispensável à sua atuação”.

Da mesma maneira, as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração (CNE/CES, 2004) estabelecem que conteúdos ético-profissionais são de formação básica para o futuro bacharel. Nesse sentido, as escolas de Administração ou Administração Pública no Brasil devem ensinar seus alunos a refletirem sobre possíveis desafios éticos que enfrentarão em suas vidas profissionais (Felton & Sims, 2005, Santos et al., 2018). Esses conteúdos são essencialmente importantes ao cargo de Administrador, principalmente, devido à sua relação com a tomada de decisão no que diz respeito aos assuntos de interesse público (Hall, 2004, Hunt & Vitell, 1986, 2006, Santos et al., 2018).

Diante desse contexto, o presente estudo apresenta como questão de pesquisa: "De que maneira a competência ética tem sido avaliada nas provas de concurso público para o cargo de administrador no Brasil?". O objetivo é analisar o conteúdo e a abordagem das questões de ética nesses certames, mapeando a frequência da cobrança e diagnosticando a predominância entre as abordagens teóricas (normativas) e as práticas (resolução de dilemas e competência ética). Adicionalmente, o estudo busca caracterizar o conteúdo filosófico das questões para identificar quais correntes éticas — Deontologia, Utilitarismo ou Ética das Virtudes — as fundamentam, visando contribuir para o debate sobre a profissionalização e a integridade na administração pública brasileira.

2. CORRENTES DO PENSAMENTO ÉTICO

A literatura de ética normativa estrutura-se em três grandes correntes, distintas pelo foco de julgamento da ação: a ética deontológica, centrada no dever e na adesão a regras; a ética consequencialista, que avalia a conduta com base nos resultados produzidos (lógica utilitarista); e a ética das virtudes, que prioriza o caráter, a prudência e o desenvolvimento de hábitos morais do agente, conforme resumo apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Teorias morais

	Utilitarismo	Deontologia	Virtudes
Características	- Baseada em fins: fundamenta-se em avaliar as consequências/fins de uma ação. - Considera consequências para a sociedade como um todo. - Análise de custo/benefício na esfera moral. - Maior bem (felicidade) para o maior número possível de pessoas.	- Baseada em regras universalmente aceitas: fundamenta-se mais na intenção do que nas consequências da ação. - Não questiona sobre os resultados da ação, mas sobre as obrigações ao realizá-la. - Uma ação realizada por dever moral.	- Baseada no caráter. - Considera as intenções, meios e fins da ação. - Há a dimensão da aprendizagem: virtudes podem ser adquiridas pela prática cotidiana. - Considera a dimensão do tempo em relação à ação moral em condições complexas, de incerteza e imprevistos.
Limites	- Impossibilidade de prever todas as consequências. - Falta de clareza quanto aos termos "maior bem" e "maior número". - Não traz resposta satisfatória sobre a minoria para a qual a ação não é a melhor.	- Desconsidera as circunstâncias únicas de um mundo imperfeito. - Exclui a dimensão afetiva. - Não responde adequadamente quando regras conflitantes.	- Dificuldade em se determinar quem é o "outro". - Depende do desenvolvimento moral individual. - Dependente da experiência e biografia pessoal.

Fonte: Santos e Serafim (2023, p. 8)

A corrente deontológica, ou pensamento baseado em regras, fundamenta a moralidade da ação em máximas ou preceitos que possam ser universalizados, em oposição direta ao consequencialismo. O termo "deontologia" deriva do grego *deon* (dever) e *logos* (estudo), centrando-se, portanto, no estudo dos deveres morais e das obrigações (Esteves, 2014). Nessa perspectiva, a moralidade de um ato é julgada pela ação em si, e não por seus resultados. A ética deontológica está, assim, intrinsecamente ligada ao respeito a um conjunto de deveres e regras formais, cuja transgressão pode acarretar sanções (Berten, 2003).

Certos princípios morais são considerados vinculativos independentemente das consequências; uma ação pode ser julgada errada mesmo que produza um bom resultado. O deontólogo foca em fazer o que é "certo" com base no princípio, enquanto o consequencialista foca em fazer o que maximiza o "bem" (Treviño; Nelson, 2010).

O filósofo Immanuel Kant é a principal referência desta corrente. Kant argumentava que o valor moral de uma ação não reside no "propósito a ser alcançado por ela, mas na máxima segundo a qual ela deve ser decidida" (Kidder, 2007, p. 207). O certo ou errado, para Kant, não deve ser medido pelos resultados esperados, mas unicamente pela conformidade da ação à lei universal, pois "há algumas ações que simplesmente temos que fazer" (Schneewind, 2009). Para operacionalizar isso, Kant propôs o Imperativo Categórico, um princípio que exige que o indivíduo aja apenas com base em uma máxima que ele possa, racionalmente, desejar que se torne uma lei universal para todos (Treviño; Nelson, 2010).

A principal crítica a essa abordagem é a sua rigidez, especialmente quando diferentes deveres ou regras entram em conflito. A teoria se mostra vulnerável ao apresentar regras conflitantes, a exemplo da obrigação de "cumprir todas as promessas" que pode colidir frontalmente com a obrigação de "evitar matar". Nesses dilemas, a deontologia clássica apresenta dificuldade em estabelecer qual princípio, dever ou direito deve ter precedência (Kidder, 2007).

A perspectiva consequencialista, também categorizada como ética teleológica (telos, do grego "fim"), estabelece que o valor moral de um ato reside, exclusivamente, em seus resultados e não na ação em si. Nessa linha, a conduta é considerada eticamente correta quando as suas consequências promovem um resultado global positivo, maximizando os benefícios e minimizando os prejuízos sociais (Davis, 1997; Mulgan, 2012).

O Utilitarismo é a expressão mais influente dessa corrente. Jeremy Bentham, um de seus idealizadores, fundamentou-a no Princípio da Maior Felicidade, postulando que a ação válida é aquela que proporciona a maior felicidade possível ao maior número de indivíduos. Posteriormente, John Stuart Mill refinou a teoria ao introduzir uma distinção qualitativa entre os prazeres. Para o autor, os prazeres intelectuais e de ordem moral possuem um valor intrínseco superior aos prazeres meramente sensoriais (Cortina; Martínez, 2005; Santos, 2019).

Para a Administração Pública, a metodologia utilitarista impõe uma exigência rigorosa de imparcialidade e neutralidade no processo decisório. O servidor público, ao ponderar as alternativas de ação, deve atuar como um "espectador desinteressado e benevolente" (Goodin, 1995). Essa premissa filosófica oferece um fundamento para o princípio administrativo da impessoalidade, pois veda que lealdades ou interesses privados (favoritismo) distorçam o julgamento, que deve se concentrar unicamente no bem-estar agregado da coletividade.

Apesar de sua relevância, a aplicação do Utilitarismo enfrenta críticas significativas. A primeira reside na dificuldade prática do cálculo das consequências, dado que a previsão de todos os impactos e a obtenção de todas as informações necessárias para avaliar os resultados em todos os afetados são inviáveis (Treviño; Nelson, 2010). A segunda crítica é de natureza moral, apontando para o risco de o bem-estar da maioria justificar o sacrifício legítimo dos direitos individuais ou de minorias. Contudo, o enfoque utilitarista na eficiência e nos resultados é uma lógica que se alinha aos modelos de gestão contemporâneos, como a Nova Gestão Pública (New Public Management), onde a validade de certas ações é frequentemente justificada pela produção dos resultados desejados (Zappellini, 2013).

Em contraste com as abordagens focadas na ação (Deontologia) ou nos resultados (Consequencialismo), a Ética das Virtudes, originada na filosofia de Aristóteles, redireciona o foco da análise moral. A questão central não é "o que devo fazer?", mas sim "que tipo de pessoa devo ser?". Desse modo, a ênfase recai sobre o caráter (*ethos*) do agente moral, suas intenções e as virtudes que ele busca cultivar (Kidder, 2007; Treviño; Nelson, 2010).

Para Aristóteles, o objetivo último da vida humana é a eudaimonia (o florescimento ou felicidade humana), que ele define como "uma atividade da alma em consonância com a virtude". A virtude moral não é inata; ela é adquirida e desenvolvida por meio do hábito (*ethos*). A repetição de ações corretas é o que gradualmente forma no indivíduo uma "disposição de caráter firme e imutável" (Aristóteles, 2002).

Filósofos contemporâneos têm revigorado essa tradição, argumentando que a virtude é essencial para a realização de "práticas" sociais (Macintyre, 2001). Entretanto, o ato virtuoso não se baseia em um hábito cego. Aristóteles esclarece que a ação eticamente correta exige que o agente tenha a capacidade de "escolher os atos, e escolhê-los por eles mesmos". Essa faculdade de julgamento e escolha correta é a virtude intelectual da *phronesis* (sabedoria prática ou prudência). É a *phronesis* que capacita o agente a discernir o "meio-termo" ou a "mediania" entre extremos e, assim, aplicar os princípios éticos de forma adequada em situações complexas (Aristóteles, 2002).

Essa ênfase na *phronesis* é fundamental para a ética administrativa, pois o cenário da gestão pública moderna demanda uma "ética administrativa pós-convencional". Essa ética deve ir além da "simples conformidade com regras normativas" (Deontologia) e integrar o julgamento moral e a prudência na tomada de "decisões éticas complexas" (Santos; Serafim, 2024).

3. A ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Embora a ética na administração pública seja um assunto "que surge amiúde nas discussões" (Zappellini, 2013, p. 4), ele ainda se mostra "razoavelmente obscuro" e repleto de desafios complexos. A discussão é central, pois, quando condutas antiéticas se manifestam, elas "expõe um universo de inversão de valores no qual prevalecem interesses particulares em detrimento dos interesses públicos" (Gomes, 2014, p. 2). Ademais, "a esfera pública é permeada por dilemas morais, cujas soluções não necessariamente estão expressas em códigos de conduta" (Souza et al., 2019, p. 1).

Para fundamentar a análise do *ethos* público (que será tratado na subseção a seguir), é imperativa a distinção conceitual clássica entre moral e ética. A moral refere-se ao conjunto de normas, valores e costumes aceitos por um grupo social em determinado tempo e lugar; é a regra de conduta praticada. A ética, por sua vez, é a disciplina filosófica que tem a moral como seu objeto de estudo; é a reflexão crítica e sistemática sobre o porquê de tais regras serem consideradas válidas (Zappellini, 2013). Com base em Cortina e Martínez (2005), também Bergue (2022) esclarece que a moral se refere ao conjunto de normas e valores vigentes em uma sociedade que orientam o comportamento (o "que" fazer), enquanto a ética constitui uma reflexão de segunda ordem sobre essas normas, questionando seus fundamentos e legitimidade (o "porquê" fazer).

No contexto da administração pública, essa distinção entre moral e ética é fundamental, pois o campo prático da gestão reflete, histórica e normativamente, as tensões entre as correntes filosóficas abordadas. Conforme a literatura, diferentes modelos de administração se alinham a lógicas éticas distintas: o modelo burocrático

tradicional se aproxima da ética deontológica, no qual a moralidade reside no estrito cumprimento de procedimentos e normas legais. Em contrapartida, a Nova Gestão Pública (*New Public Management*) alinha-se à ética teleológica ou utilitarista, enfatizando a eficiência e os produtos, sob a premissa de que mecanismos são válidos desde que "produzam os resultados desejados". Contudo, essa última abordagem é criticada, pois a preocupação exclusiva com resultados pode negligenciar valores democráticos fundamentais, como a justiça e a equidade (Gomes, 2014; Zappellini, 2013; Pops, 1994).

Assim, reduzir as possibilidades de ação a leitura de códigos de ética, que mais são códigos de conduta (Bergue, 2022), não se reflete em uma análise contextual, contingencial, com a percepção de elementos normativos, de eficácia, mas também de fundamentos de caráter e prudência. De acordo com Souza et al. (2019, p. 3), "Instrumentos como códigos de ética, manuais e protocolos, por sua natureza, não dão conta da totalidade de ações e deliberações éticas oriundas de cada evento específico que surge na vida humana associada". Evidencia-se, assim, que o "desafio" ético do administrador não se resume a seguir um código de conduta (o plano da moral deontológica) ou a maximizar métricas (o plano utilitarista). A administração é, fundamentalmente, um campo permeado por dilemas morais. Nesses dilemas, valores conflitantes exigem do agente a capacidade de reflexão e julgamento (o plano da ética das virtudes) (Denhardt, 1998; Gomes, 2014).

3.1 O *Ethos* Público: Da moralidade prescritiva ao julgamento reflexivo

O *Ethos* Público representa o pilar conceitual que alicerça o quadro valorativo da conduta do servidor estatal. Para sua devida compreensão, é imperativa a distinção em relação à moral, que é meramente o conjunto de normas codificadas. Enquanto a moral se concentra no "o que devemos fazer", o *ethos* constitui a reflexão filosófica e crítica sobre essa moralidade, questionando a essência do "por que devemos" agir de determinada forma (Bergue, 2022; Cortina; Martínez, 2005).

O conceito é definido como uma "ordem de vida", significando um compromisso ético dinâmico que é ativamente construído e moldado pelo servidor por meio de seus hábitos e ações. A finalidade precípua desse *ethos* é a persecução do bem comum, sendo a ética no contexto da gestão pública entendida como uma reflexão crítica voltada para a ação, que visa garantir a primazia do "interesse público" sobre os "interesses particulares". A efetivação desse "bem-estar coletivo" é o que confere a legitimidade fundamental às instituições do Estado (Du Gay, 2009; Gomes, 2014; Gomide et al., 2023; Mendes; Bessa; Silva, 2015).

O bem comum se materializa no plano prático através da execução das políticas públicas. É na interface da implementação dessas políticas que o *ethos* do servidor se manifesta de forma mais crítica e desafiadora. O agente público atua como um "guardião da democracia", e sua função transcende a "mera execução técnica", exigindo uma "interpretação ética e política dos valores constitucionais" (Yesilkagit et al., 2024).

Nesse ambiente de tomada de decisão, a ética é fundamental, pois é onde surgem "conflitos de interesse" que podem "distorcer a tomada de decisões" e, conseqüentemente, minar a "eficácia das políticas governamentais". O campo da administração é, por excelência, permeado pela necessidade da discricionariedade, a qual, quando não orientada por um *ethos* robusto, abre margem para a conduta não ética (Sousa; Nascimento; Lima, 2025; Møller; Pedersen; Pors, 2022).

A literatura concebe o *ethos* como um constructo multidimensional (Rayner et al., 2011; Witesman et al., 2024). Em nível individual, essa dimensão do caráter se manifesta pela Motivação para o Serviço Público (PSM), que representa a "vocação" (Møller; Pedersen; Pors, 2022) ou motivação intrínseca para priorizar o interesse coletivo (Witesman et al., 2024). Essa conexão   empiricamente relevante, visto que o PSM atua como um preditor direto do comportamento  tico, com servidores mais motivados expressando uma "maior disposição para relatar comportamentos antiéticos" (Wright; Hassan; Park, 2016).

Tal perspectiva reforça a tese de que a integridade pública transcende o *compliance* ou a "simples conformidade com regras normativas" (Bergue, 2022; 2025). Uma " tica administrativa p s-convencional" sustenta que o *ethos* autêntico exige que o servidor utilize a *phronesis* – a sabedoria prática aristotélica – como ferramenta para integrar o julgamento moral e a prudência na gestão de "decisões éticas complexas" (Santos; Serafim, 2024).

Em síntese, o *ethos* público constitui uma competência complexa composta por "vocação" (motivação), "expertise" (habilidade técnica) e "discricionariedade" (Møller; Pedersen; Pors, 2022). É a guia dessa discricionariedade pela *phronesis* que permite a "interpretação  tica" dos valores e a efetivação das políticas públicas em consonância com o bem comum.

3.2 Competência ética: Do conhecimento teórico ao julgamento prático

O pilar final deste quadro teórico tem por função operacionalizar o problema de pesquisa, mediante a conceituação da competência ética e a análise de seu desdobramento nos níveis de avaliação (teórico versus prático). A literatura recente propõe o deslocamento da ética de um domínio estritamente filosófico para o de uma competência gerencial, sendo esta passível de desenvolvimento, mensuração e gestão (Bergue, 2022).

A competência, enquanto construto, não é unitária. Sua definição clássica, amplamente adotada na literatura gerencial (Fleury & Fleury, 2001), preconiza a mobilização articulada de três componentes essenciais: o Conhecimento (o "saber"), a Habilidade (o "saber fazer") e a Atitude (o "saber ser" ou "querer fazer"), aplicados à solução de problemas em um contexto específico. Essa taxonomia é fundamental para a análise proposta, uma vez que as categorias de "conhecimento teórico" e "aplicação prática", investigadas neste artigo, correspondem diretamente a dimensões distintas da competência ética.

O primeiro componente, o Conhecimento (o "saber"), refere-se ao domínio declarativo, cognitivo e teórico. No âmbito desta pesquisa, ele abrange o arcabouço filosófico e os instrumentos normativos. Bergue (2022) identifica este nível como a "conduta moral", que se limita ao conhecimento das regras e normas codificadas, a exemplo do Decreto nº 1.171/94 que dispõe sobre o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Um instrumento de seleção que se concentra primariamente neste nível avalia a capacidade de memorização do candidato e a definição do que é moralmente correto, sem necessariamente aferir a intenção de agir em conformidade.

O segundo nível da competência engloba a Habilidade (o "saber fazer") e a Atitude (o "saber ser"), constituindo o domínio da aplicação prática. A Habilidade se manifesta como a capacidade de "juízo ético" (Bergue, 2022), ou seja, a aptidão para analisar um dilema e aplicar o conhecimento teórico na tomada de decisão, alinhando-se à *phronesis* (sabedoria prática) da Ética das Virtudes. A Atitude, por sua vez, é a predisposição intrínseca para a ação íntegra, o "querer fazer". Esta dimensão é identificada na literatura internacional como *Public Service Motivation (PSM)*, refletindo a "vocação" ou *ethos* internalizado pelo indivíduo. A relevância dessa conexão reside no fato de o PSM atuar como um preditor direto do comportamento ético, com evidências empíricas demonstrando que servidores com maior PSM (Atitude) manifestam uma "maior disposição para relatar comportamentos antiéticos" (Wright; Hassan; Park, 2016).

Aristóteles, em Ética a Nicômaco, sintetiza essa distinção de maneira clássica, ao argumentar que o ato virtuoso exige mais do que o mero "saber" (conhecimento). Ele requer que o agente "escolha os atos, e escolha-os por eles mesmos" (habilidade/julgamento) e que a ação emane de um "caráter firme e imutável" (atitude/virtude) (Aristóteles, 2002). Portanto, esta pesquisa se propõe a investigar a priorização de um desses dois níveis — o teórico (conhecimento) ou o prático (habilidade e atitude) — nos instrumentos de seleção em concursos públicos.

4. CONCURSO PÚBLICO COMO INSTRUMENTO DE INGRESSO NO SERVIÇO PÚBLICO

A gestão de pessoas no setor público é fundamental para garantir que as funções administrativas sejam desempenhadas por profissionais qualificados e alinhados aos valores do Estado democrático de direito. O Concurso Público, consolidado pela Constituição de 1988, é o principal mecanismo de recrutamento para os cargos públicos efetivos, salvo exceções para cargos comissionados e contratações temporárias (Brasil, 1988). Seu objetivo é selecionar candidatos qualificados para suprir as necessidades do Estado (Bergue, 2010).

Os concursos públicos são referenciados desde a primeira constituição brasileira de 1828, quando se classifica a partir do artigo 179, item XVI o acesso aos cargos públicos como uma possível oportunidade as pessoas que tivessem "talentos ou virtudes", porém como não se tinha uma especificação de quais seriam estes talentos, a escolha ficava na prática a quem tivesse o poder de nomear (Abrucio & Loureiro, 2018). A Constituição de 1934, durante o governo de Vargas, no seu artigo 168 atribui um critério universal para o ingresso aos cargos públicos, reafirmando o direito ao livre acesso de toda população aos cargos públicos, delimitando o fim das distinções de sexo e estado civil (Brasil, 1934).

Segundo Abrucio e Loureiro (2018), na década de 1930, o Brasil adotou as perspectivas de um modelo mais burocratizado, delimitando o concurso público como uma forma de inserção no serviço público brasileiro, além da estabilidade empregatícia e a organização de carreiras no setor público. Porém, esse modelo foi dividido, subjetivamente, com outras formas de ingresso presentes no serviço público, como o caso dos cargos de livre

nomeação feita pelos governantes. Apenas em 1988, com a última Constituição, dispõe-se os concursos públicos como principal meio atuante para ingresso na Administração Pública. O edital do concurso público é um ato administrativo de fundamental importância, uma vez que estabelece obrigatoriedades para a Administração Pública. Além de estabelecer regras para a provisão dos cargos, é também um instrumento capaz de organizar as etapas do processo e a relação entre os diversos agentes (Bergue, 2010).

No entanto, a eficácia desse processo depende da clareza e especificidade dos editais, que muitas vezes falham ao detalhar as atribuições dos cargos e as competências necessárias para o exercício das funções, resultando em um processo seletivo genérico e desconectado da prática real do serviço público (Schikmann, 2010; Araujo, Oliveira; Cardoso, 2020). Além disso, o recrutamento no setor público deve ser baseado não apenas em aspectos técnicos, mas também em competências comportamentais e vocacionais, que assegurem a dedicação dos servidores ao interesse público e aos valores éticos da administração pública. Contudo, o modelo atual de recrutamento muitas vezes prioriza apenas o conhecimento técnico e a aprovação em provas objetivas, deixando de lado a avaliação de habilidades interpessoais e o compromisso ético, o que compromete a formação de servidores realmente vocacionados para o serviço público (Albrecht, 2010; Coelho; Menon, 2018).

As provas são elementos centrais do processo de seleção, podendo ser: provas práticas; provas escritas; provas de títulos; avaliações psicológicas; e entrevistas. Mais comumente utilizada, a prova escrita – foco de análise desta pesquisa – pode adotar diversas modalidades, como dissertações, perguntas fechadas (objetivas) e perguntas abertas (discursivas). Segundo Bergue (2010), a utilização de provas objetivas surge como uma estratégia para minimização de problemáticas relacionadas à subjetividade do certame. Todavia, esse tipo de aplicação prioriza exclusivamente o conhecimento teórico dos candidatos, apresentando fragilidades, uma vez que consente a admissão de pessoas com grande nível de capacidade intelectual, porém em alguns casos desprovidos de habilidades pessoais e subjetivas necessárias para o desempenho adequado do cargo a ser provido.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos, adotou-se um caminho metodológico de abordagem mista, com predomínio da abordagem qualitativa na fase de interpretação dos dados. Conforme destacado por Creswell (2010), a pesquisa caracterizada por métodos mistos envolve a coleta e análise rigorosa de dados tanto quantitativos quanto qualitativos, integrando ambas as formas para uma compreensão mais completa do fenômeno estudado.

Quanto aos seus objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Os objetivos exploratórios possuem foco em proporcionar maior familiaridade com o problema (Gil, 2002), neste caso, a forma específica como a competência ética é avaliada em certames públicos. Por outro lado, a pesquisa é descritiva por ter como finalidade a análise minuciosa e o detalhamento das características dessas avaliações, especialmente através da classificação e mensuração das categorias.

A estratégia de coleta de dados baseou-se primariamente na pesquisa documental, focando em fontes que não haviam recebido tratamento analítico sob a ótica deste estudo: questões aplicadas em provas de concursos públicos. Devido à dispersão natural desses documentos em múltiplos editais de órgãos e bancas distintas, utilizou-se a plataforma especializada "Qconcursos" como repositório centralizado e base de dados para a constituição do corpus de pesquisa. Esta escolha garantiu a alta abrangência da busca e a otimização na seleção das questões mais relevantes para a área da administração pública.

Para garantir a coerência e a representatividade da amostra, foram aplicados filtros rigorosos, que delimitaram o foco do estudo ao cenário mais recente da avaliação da ética e ao perfil profissional objeto da pesquisa. Os filtros incluíram: disciplina "Ética na Administração Pública" e assuntos correlatos ("Introdução, Ética e Moral e Orientações Gerais"), cargo exclusivo de "Administrador", nível de escolaridade "Superior", e um recorte temporal de dez anos (2015–2025), considerado o período de maior relevância e estabilidade no tema da integridade e ética na gestão pública. A busca foi direcionada às principais bancas examinadoras de abrangência nacional (FGV, CEBRASPE, CESGRANRIO) e a bancas com atuação regional relevante, resultando em uma amostra final de 71 questões analisadas. A busca foi realizada entre 28 de novembro e 5 de dezembro de 2025.

Para a análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, operacionalizada por meio de categorias dispostas em uma matriz de análise. Essa matriz representa a ferramenta que permitiu classificar os dados coletados, identificando padrões de abordagem e conteúdo de maneira clara e objetiva, vinculando os dados empíricos à fundamentação teórica (Bardin, 1977).

A seguir, o Quadro 1 apresenta a matriz de análise desenvolvida para operacionalizar a investigação, decompondo as questões em três dimensões analíticas. A primeira, **Níveis de Competência Ética**, baseada no modelo de competência Conhecimento-Habilidade-Atitude (CHA), afere a complexidade cognitiva das questões (memória versus julgamento). As demais categorias são as **Correntes do Pensamento Ético**, que identificam a lógica moral subjacente; e os **Eixos Temáticos da Avaliação**, que mapeiam os objetos de conhecimento (normas, gestão ou valores). As categorias detalham o embasamento teórico de cada dimensão, enquanto os elementos estabelecem critérios objetivos de enquadramento baseados em evidências empíricas, como verbos de comando e referências normativas.

Quadro 1 - Matriz de Análise

DIMENSÕES	CATEGORIAS	ELEMENTOS
NÍVEIS DE COMPETÊNCIA ÉTICA	Nível Teórico-Cognitivo	Memorização literal de leis/decretos, definições abstratas, foco na norma.
		Verbos: "Assinale a alternativa que reproduz", "Conforme a lei", "Segundo o Decreto".
	Nível Prático-Reflexivo	Resolução de situações-problema, análise de contextos
		Verbos: "Analise a conduta", "Julgue a ação", "Qual a melhor decisão".
CORRENTES DO PENSAMENTO ÉTICO	Ética Deontológica	Foco estrito no cumprimento de regras, deveres e vedações.
		Referência direta a Códigos de Conduta e Estatutos (Lei 8.112).
		Palavras-chave: "é vedado", "é dever", "conforme o artigo X", "é proibido", "constitui infração".
	Ética Utilitarista	Foco nos resultados da ação (fins) para a organização ou sociedade.
		Avaliação de impacto, prejuízo ou benefício coletivo.
		Palavras-chave: "melhor resultado", "eficiência", "impacto coletivo".
EIXOS TEMÁTICOS DA AVALIAÇÃO	Legislação e Normas de Conduta	Foco no caráter do agente público e seus traços morais (o "ser" servidor).
		Palavras-chave: "Prudência", "Equilíbrio", "Decoro", "Zelo", "Integridade".
	Sistema de Gestão da Ética	Questões que cobram especificamente o texto de leis e decretos.
		Decreto 1.171/94 sobre o Código de Ética Profissional e Lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
	Fundamentos e Valores Públicos	Questões sobre o funcionamento dos órgãos de controle.
		Comissões de Ética (composição/mandato), Pena de Censura, Processo de Apuração.
	Problemas e Dilemas Éticos	Questões sobre conceitos teóricos e princípios.
		Diferença Ética x Moral, Bem Comum, Cidadania, Princípios LIMPE.
		Questões sobre temas transversais e problemas reais.
		Assédio Moral, Conflito de Interesses, Sigilo, Uso de Tecnologia.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O tratamento dos dados combinou estratégias quantitativas e qualitativas: utilizou-se estatística descritiva para mensurar a frequência e a predominância das categorias, enquanto a análise qualitativa dos enunciados permitiu a interpretação substantiva e a exemplificação dos resultados.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise da amostra composta por 71 questões de concursos públicos para o cargo de Administrador, aplicadas entre os anos de 2015 e 2025, revelou um descompasso significativo entre o modelo de avaliação adotado pelas

bancas examinadoras e as competências éticas requeridas para a gestão pública contemporânea. A aplicação da Matriz de Análise permitiu categorizar as questões não apenas pelo seu conteúdo temático, mas pela natureza da competência exigida e pela racionalidade subjacente. Os dados indicam a predominância de um modelo seletivo pautado na verificação da adesão à norma (moral), em detrimento da capacidade de julgamento e reflexão (ética).

6.1 Natureza da abordagem: a prevalência da moral prescritiva

A primeira dimensão analítica evidencia uma correlação direta entre a cobrança da "letra da lei" e uma lógica de gestão focada em meios e controle. Os resultados apontam que 87% das questões enquadram-se na abordagem Moral/Prescritiva, exigindo do candidato a memorização literal de dispositivos legais (como o Decreto nº 1.171/1994 que dispõe sobre o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal), em contraste com apenas 13% de questões Ética/Reflexivas baseadas em dilemas situacionais.

Para ilustrar essa dicotomia, o Quadro 2 a seguir confronta uma questão representativa do padrão dominante (focada na vedação literal) com uma das raras exceções identificadas na amostra (focada no julgamento de valores em cenários de incerteza).

Quadro 2 - Confronto entre a Abordagem Prescritiva e a Reflexiva

ABORDAGEM	BANCA / ÓRGÃO (ANO)	TRECHO DA QUESTÃO / COMANDO	ANÁLISE DA COMPETÊNCIA
Moral / Prescritiva (Padrão Dominante)	COMPERVE / UFRN (2025)	"...é vedado [...] reproduzir, utilizar ou copiar, total ou parcialmente, escritos..."	Memória: Exige a reprodução exata de um inciso de vedação. O acerto depende da memorização da regra, ignorando o contexto da ação.
Ética / Reflexiva (Exceção)	FGV / Prefeitura de Niterói (2025)	"...dilemas não contemplados por normas vigentes, exigindo práticas cotidianas de responsabilidade social..."	Julgamento: Reconhece a insuficiência da norma e avalia a capacidade de decisão baseada em valores (responsabilidade) diante do vácuo legal.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Esse cenário confirma a distinção teórica de Bergue (2022), para quem a "moral" constitui o objeto da ética (normas e costumes), enquanto a "ética" propriamente dita refere-se à reflexão crítica de segunda ordem sobre essas normas. Ao focalizar na codificação da conduta, os certames falham em aferir a competência ética necessária para lidar com a complexidade e as zonas cinzentas da gestão pública, exemplificadas na questão da Prefeitura de Niterói, mas ausentes na maioria absoluta dos casos.

Essa ênfase na literalidade não é neutra; ela reflete uma Racionalidade Instrumental, conceito central na teoria organizacional brasileira. Como definido por Guerreiro Ramos (1989), essa lógica corresponde ao cálculo utilitário de meios para atingir fins desprovidos de conteúdo ético intrínseco, predominante em 93% da amostra. Nesse modelo, a ética não é apresentada como um fim em si mesmo, mas como uma ferramenta de *compliance* focada na eficiência mecânica e na evitação de punições.

O léxico das provas, dominado por termos como "vedação" e "censura", reforça o que o autor descreve como a "síndrome comportamentalista", na qual o indivíduo age por condicionamento externo e não por consciência. Conforme interpretado por Bergue (2020), esse modelo de seleção induz o futuro servidor a uma conduta baseada na conveniência, em vez de selecionar agentes capazes de deliberar sob a ótica da Racionalidade Substantiva, pautada em valores, no julgamento autônomo e no interesse público, identificada em apenas 7% dos casos.

6.2 O reducionismo teórico e a distorção do papel institucional

A lógica instrumental predominante, identificada na análise da competência ética, manifesta-se no segundo nível de análise (Correntes do Pensamento Ético) através de um reducionismo teórico.

Identificou-se um viés deontológico absoluto em 93% das questões, no qual o foco recai exclusivamente sobre o "dever-ser" e as listas de deveres e vedações. Esse dado evidencia o reducionismo, pois marginaliza outras abordagens cruciais: a Ética das Virtudes (focada no caráter e na *phronesis*), essencial para o enfrentamento de dilemas morais complexos, aparece em apenas 5,63% da amostra, enquanto a perspectiva Consequencialista (Utilitarismo) é a mais negligenciada, representando somente 1,41% das questões. Segundo Bergue (2022), embora a deontologia seja essencial no serviço público devido ao princípio da legalidade, sua aplicação isolada limita-se a verificar se o candidato conhece as "regras do jogo", sem investigar se ele possui a disposição interna (*ethos*) para agir com integridade na ausência de fiscalização.

Esse reducionismo teórico se reflete diretamente na distribuição do conteúdo cobrado (Eixos Temáticos). Quase metade da amostra (49,30% das questões) incide sobre a memorização do texto literal da Legislação e Normas de Conduta. Em contraste, questões que exploram a capacidade de reflexão, agrupadas nos eixos de Problemas e Dilemas Éticos (18,31%) e Fundamentos e Valores Públicos (19,72%), somam apenas 38,03% da amostra. Essa concentração na regra reforça a predominância do Saber (o conhecimento da norma) em detrimento do Saber Fazer (o julgamento).

Essa visão restritiva do "dever-ser" contamina o entendimento e a cobrança das ferramentas institucionais de integridade. A análise do escopo temático demonstrou que, entre as questões que abordaram o tema "Comissão de Ética" (correspondente a 9 questões na amostra, ou 12,68% do total), as bancas focaram em sua competência punitiva em 78% dos casos. O Quadro 3 a seguir evidencia como essa abordagem reduz a função da Comissão ao ato de punir, exigindo do candidato o conhecimento de penalidades processuais em vez de diretrizes educativas.

Quadro 3 - Foco na Punição no Tema "Comissões de Ética"

BANCA / ÓRGÃO (ANO)	TRECHO DA QUESTÃO	VIÉS IDENTIFICADO
CESPE / ANM (2025)	"...prevê, expressamente, que a advertência, a suspensão e a demissão são as penas aplicáveis pela comissão..."	Punitivo/Procedimental: A questão é uma "pegadinha" processual para testar se o candidato sabe que a Comissão aplica apenas Censura, ignorando o papel pedagógico do órgão.
CESPE / IBAMA (2025)	"As comissões de ética devem ser criadas [...] para fins de [...] aplicação da pena de censura..."	Reduccionismo: Define a finalidade da criação da comissão atrelada à aplicação da penalidade, reforçando a cultura do medo e do controle.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Essa ênfase na sanção contradiz frontalmente a função primordial dessas instâncias no Sistema de Gestão da Ética. Conforme defende Bergue (2022), as comissões de ética devem ser reconhecidas como instâncias "formuladoras, consultivas e, sobretudo, educadoras", e não meros tribunais de exceção. O atual modelo de concurso, portanto, perpetua uma visão reativa e punitivista, ignorando o papel preventivo e de aconselhamento que constitui a essência da gestão da integridade contemporânea.

6.3 A assimetria entre competência legal e compromisso ético

Em suma, a análise integrada das dimensões revela uma assimetria funcional nos processos seletivos: os concursos públicos para o cargo de Administrador atuam como filtros eficazes para aferir a competência técnico-legal, satisfazendo o que Lima et al. (2025) denominam de dimensão burocrática do *ethos* (pautada na expertise e neutralidade). Contudo, mostram-se estruturalmente insuficientes para captar a competência ética substantiva, pilar da dimensão democrática.

Ao validar preponderantemente a memorização da norma (conforme evidenciado pela hegemonia da abordagem deontológica na amostra) e a lógica punitiva das comissões, o modelo de processo seletivo atual não apenas falha em avaliar virtudes, mas reforça institucionalmente uma burocracia focada na obediência estrita e no temor à sanção. Essa abordagem distancia-se do *Ethos* Burocrático-Democrático, que é indispensável para que o servidor atue não apenas como executor de tarefas, mas como agente de integridade e cidadania.

Emerge, portanto, um paradoxo institucional: a administração pública busca proteger a democracia e o interesse coletivo contra retrocessos e arbítrios, mas utiliza instrumentos de seleção que valorizam exclusivamente o formalismo jurídico. Consequentemente, a avaliação do caráter, da prudência reflexiva e do compromisso público, caracterizados como elementos centrais para a prevenção da corrupção sistêmica, acaba relegada a um plano residual, comprometendo a própria integridade da função pública.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo dedicou-se a analisar a avaliação da competência ética nos concursos públicos para o cargo de Administrador, sob a premissa de que o processo de recrutamento e seleção no serviço público brasileiro constitui o momento inaugural e estratégico para a construção de um serviço público íntegro. A investigação confirmou a hipótese de um descompasso estrutural entre os instrumentos avaliativos vigentes e as demandas da gestão pública contemporânea. Conclui-se que o modelo atual atua predominantemente como um mecanismo de certificação de conhecimento sobre normas e vedações, falhando sistematicamente em aferir a habilidade de julgamento ético e a atitude de reflexão ética – elementos indispensáveis para a consolidação de um Estado Democrático de Direito.

Os resultados evidenciaram que a hegemonia da Racionalidade Instrumental e da abordagem Moral-Prescritiva nas provas não é apenas uma limitação técnica, mas um sintoma que retroalimenta a chamada "indústria dos concursos" (Fontainha et al., 2014). Ao reduzir a ética a um exercício de memorização da legislação – especificamente do Decreto nº 1.171/1994 (Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal) e da Lei nº 8.112/1990 (regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais) –, os certames privilegiam o candidato treinado taticamente para "decifrar a banca", em detrimento daquele que compreende a substância do *ethos* público. Esse filtro acaba selecionando um "concurseiro profissional", voltado à estabilidade e à obediência burocrática, muitas vezes desprovido das disposições atitudinais necessárias para agir com integridade em situações de pressão ou discricionariedade.

Diante desse diagnóstico, torna-se imperativo questionar a metodologia dos concursos públicos atuais, desde o início de sua organização, à definição de seu conteúdo programático e formação da banca organizadora – que irá elaborar as questões. Sugere-se a transição de um modelo puramente deontológico e punitivo para uma abordagem que incorpore elementos da Ética das Virtudes e da Racionalidade Substantiva. Na prática, isso demanda a substituição de questões literais por testes de julgamento situacional e estudos de caso que simulem a realidade da gestão, desafiando a lógica da "decoreba" imposta pelo mercado preparatório. Além disso, é fundamental que o conteúdo programático integre as Comissões de Ética e os Sistemas de Integridade sob uma ótica preventiva, sinalizando ao candidato que a ética é uma competência de gestão, e não apenas um código disciplinar.

Por fim, reitera-se que o concurso público não deve ser visto apenas como um mecanismo impessoal de provimento de vagas, mas como uma das principais ferramentas de defesa da identidade do serviço público. Enquanto o concurso público reproduzir apenas a lógica mercadológica e instrumental, o Estado continuará a recrutar técnicos eficientes em seguir processos, mas possivelmente alheios aos valores democráticos. A reformulação da "forma de perguntar" constitui, portanto, o primeiro passo indispensável para transformar o perfil de quem ingressa, garantindo que a ética deixe de ser um obstáculo burocrático para se tornar a própria essência da função pública.

Referências

- Araújo, H. N. T. de. (2016). *A construção do ethos concurseiro: Mérito e experiência moral na competição por cargos públicos* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Paraíba]. Repositório Institucional UFPB.
- Arcenio, E. A., & Santos, L. S. (2025). Da indústria concurseira à valorização do *ethos* público: O CPNU como ruptura no modelo tradicional de seleção de servidores públicos federais. *36º Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD)*.
- Aristóteles. (2002). *Ética a Nicômaco* (P. Nasseti, Trad.). Martin Claret.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações públicas* (3ª ed.). EDUCS.
- Bergue, S. T. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no setor público* (2ª ed.). Fórum.
- Bergue, S. T. (2022). Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(4), 1–18.
- Berten, A. (2003). Deontologia. In M. Canto-Sperber (Org.), *Dicionário de ética e filosofia moral* (Vol. 1, pp. 405–411). Unisinos.
- Brasil. [Constituição (1934)]. (1934). *Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil*. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm
- Brasil. [Constituição (1988)]. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Cardoso Jr., J. C., & Alves, R. R. (Orgs.). (2024). *A saga do CPNU: Inovação em serviços públicos e transformação do Estado para a cidadania*. MGI.
- Coelho, F. de S., & Menon, I. de O. (2018). A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*, 69, 151–180.
- Cooper, T. L., & Menzel, D. C. (Eds.). (2013). *Achieving ethical competence for public service leadership*. M.E. Sharpe.
- Cortina, A., & Martínez, E. (2005). *Ética*. Loyola.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed.). Bookman.
- Davis, N. (1997). Contemporary deontology. In P. Singer (Org.), *A companion to ethics* (pp. 205–218). Blackwell.
- Du Gay, P. (2009). *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics*. Sage Publications.
- Esteves, J. (2014). Éticas deontológicas: A ética kantiana. In J. C. B. Torres (Org.), *Manual de ética: Questões de ética teórica e aplicada* (pp. 247–267). Vozes.
- Felton, E. L., & Sims, R. R. (2005). Teaching business ethics: Target outputs. *Journal of Business Ethics*, 60(4), 377–391. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-8206-3>
- Fontinha, F. D. C., Geraldo, P. H. B., Macedo, A. S., & Veronese, A. (2014). *Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?* FGV Direito Rio.
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Gomes, N. F. (2014). Ética na administração pública: Desafios e possibilidades. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 1029–1050.
- Gomide, A. de Á., et al. (2023). *Guia referencial para concursos públicos: Promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos*. Enap.
- Goodin, R. (1995). *Utilitarianism as a public philosophy*. Cambridge University Press.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: Estruturas, processos e resultados*. Pearson Prentice Hall.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. M. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 8(1), 5–16. <https://doi.org/10.1177/027614678600600103>
- Hunt, S. D., & Vitell, S. M. (2006). The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 143–153. <https://doi.org/10.1177/0276146706290923>
- Lima, I. A. de, et al. (2025). *Ethos burocrático-democrático: Conceituação, dimensões e estratégias de mensuração no serviço público brasileiro* (Cadernos Enap, n.º 142). Enap.
- Manti, F. (2017). The moral decision: From ‘phronesis’ to ethical competence. *Ethics and Politics*, 19(2), 457–470.
- Mendes, A. V. C., Bessa, L. F. de M., & Silva, S. de A. M. e. (2015). Gestão da ética: A experiência da administração pública brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 7(1), 2–8.

- Molina, A. D. (2015). Public administration, market values, & the public interest: A Kohlbergian perspective. *Public Administration Quarterly*, 39(3), 426–452.
- Møller, M., Pedersen, L. H., & Pors, A. S. (2022). Public service ethos. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer.
- Mulgan, T. (2012). *Utilitarismo*. Vozes.
- Pops, G. M. (1944). A teleological approach to administrative ethics. In T. L. Cooper (Ed.), *Handbook of administrative ethics* (pp. 195–205). Marcel Dekker.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: Uma reconceitualização da riqueza das nações* (2ª ed.). FGV.
- Rayner, J., et al. (2011). Public service ethos: Developing a generic measure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 27–51.
- Santos, L. S. (2019). *A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: Os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina* [Tese de doutorado, Universidade do Estado de Santa Catarina].
- Santos, L. S., & Serafim, M. C. (2023). Decisão ética na administração pública: Perspectivas práticas a partir da ética normativa e descritiva. *Gestão e Planejamento*, 23, 819–835. <https://doi.org/10.53706/gep.v.23.7486>
- Santos, L. S., Serafim, M. C., Zappellini, M. B., Zappellini, S. M. K. C., & Borges, M. K. (2018). Ensino de ética em cursos do campo de públicas: Uma análise a partir de Projetos Pedagógicos de Curso e das Diretrizes Curriculares Nacionais. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 26(18), 1–26. <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3290>
- Santos, L. S., & Serafim, M. C. (2024). Em busca de uma ética administrativa pós-convencional no contexto das organizações públicas brasileiras. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, Artigo e90978.
- Schikmann, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In M. R. de S. Camões, M. J. Pantoja, & S. T. Bergue (Orgs.), *Gestão de pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público*. Enap.
- Schneewind, J. B. (2009). *A invenção da autonomia: Uma história da filosofia moral moderna*. Unisinos.
- Sousa, G. S. de, Nascimento, B. D., & Lima, J. C. (2025). Ética na administração pública: Abordagens sobre conflitos de interesse e transparência. *Diké - Revista Jurídica*, 24(28), 2–17.
- Souza, E. S., Serafim, M. C., & Santos, L. S. (2019). A contribuição do ensino de ética no desenvolvimento da competência moral de discentes em administração pública. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(104). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4088>
- Svara, J. (2007). *The ethics primer for public administrators in government and nonprofit organizations*. Jones and Bartlett Publishers.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2010). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (5th ed.). John Wiley.
- Villoria, M. (2011). Ética en el sector público: Una reflexión desde la ética aplicada. *Encuentros Multidisciplinares*, 13(39).
- Witesman, E. M., Walters, L., & Christensen, R. K. (2024). Creating a public service topology: Mapping public service motivation, public service ethos, and public service values. *Public Administration*, 102(3), 540–579.
- Wright, B. E., Hassan, S., & Park, J. (2016). Does a public service ethic encourage ethical behaviour? Public service motivation, ethical leadership and the willingness to report ethical problems. *Public Administration*, 94(3), 647–663.
- Yesilkagit, K., et al. (2024). The guardian state: Strengthening the public service against democratic backsliding. *Public Administration Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/puar.13786>
- Zappellini, M. B. (2013). *Ética e administração pública: Uma abordagem a partir de três modelos normativos* [Trabalho apresentado]. 37º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil.