

PROBIDADE E MORALIDADE ADMINISTRATIVA

na gestão de recursos públicos

Voz, diálogo e instituições capazes de corrigir
rumos

Palestra • 2026



Uma gestão pode ser legal e, ainda assim, não ser verdadeiramente pública?

Pense numa decisão correta no papel, mas tomada sem escuta, sem explicação e sem possibilidade real de revisão.



Probidade não é apenas não desviar dinheiro

É administrar o que é de todos de modo que todos possam:

01

VER

a decisão

02

COMPREENDER

as razões

03

CONTESTAR

os critérios

04

CORRIGIR

os rumos

Integridade pública é uma relação: entre poder, finalidade, informação e responsabilidade.

Quatro conceitos próximos — mas não idênticos

01

LEGALIDADE

O que a norma permite, exige ou proíbe.

02

MORALIDADE

O dever constitucional de lealdade, finalidade e boa-fé pública.

03

PROBIDADE

Integridade qualificada no exercício da função e proteção do patrimônio público e social.

04

IMPROBIDADE

Ilícito sancionador tipificado, com requisitos próprios e prova subjetiva.

A ação de improbidade é uma ferramenta do sistema de integridade — não o sistema inteiro.

A reforma estreitou a improbidade — não a ética pública

Dolo qualificado: não basta voluntariedade.

Dano efetivo: exigido para o art. 10.

Tipificação mais fechada: o art. 11 requer conduta descrita.

Ação sancionadora: não substitui o controle de políticas públicas.

O que permanece

Constituição

Controle social do SUS

Ação civil pública

Correção administrativa

Responsabilidades civil, penal, disciplinar e perante os Tribunais de Contas

Menos elasticidade punitiva exige mais inteligência preventiva e probatória.

Punir é necessário. Governar bem exige algo anterior.

A lente exclusivamente punitiva pergunta:

Quem errou?

Qual sanção cabe?

Como provar o dolo?

A lente de integridade também pergunta:

Quem precisava saber?

Quem não foi ouvido?

O que permitiria corrigir antes?

O controle mais valioso evita que o dano precise existir para que o Estado aprenda.

Cada ator enfrenta uma parte diferente do mesmo problema

MINISTÉRIO PÚBLICO

Urgências individuais, informação fragmentada, prova do dolo e pouca capacidade técnica especializada.

GESTÃO DA SAÚDE

Pressão assistencial, medo do controle, linguagem técnica e comunicação sempre posterior.

CONSELHOS

Dependência estrutural, assimetria de informação, capacitação irregular e decisões sem resposta.

SOCIEDADE

Desencanto, custo de participação, individualismo, polarização e receio de retaliação.

Quando cada um enxerga apenas sua dor, ninguém governa o problema comum.

Quando a informação chega tarde, a transparência vira necrológico da decisão

“A democracia é o governo do poder público em público.”

Norberto Bobbio · O futuro da democracia

Publicar não basta. É preciso comunicar antes, em linguagem compreensível e com tempo para influenciar.

O urgente individual pode expulsar o importante coletivo

A demanda visível

um medicamento

um leito

um exame

um transporte



O padrão invisível

fila mal regulada

planejamento frágil

compras desarticuladas

prioridades sem debate

O individualismo não é só causa: pode ser consequência de instituições que não respondem.

Quando tudo vira identidade, as razões deixam de circular

A favor do governo



Contra o governo

A pergunta republicana é outra:

A decisão pode ser justificada por razões, dados e critérios que qualquer cidadão possa examinar?

Imparcialidade não é ausência de valores; é disciplina pública das razões.

Estar na sala não significa participar da decisão



Iris Marion Young chamou atenção para a exclusão interna: inclusão formal sem poder efetivo de influenciar.

Sem capacidade técnica, a paridade é apenas formal

“Ninguém educa ninguém; os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo.”

Paulo Freire • Pedagogia do oprimido

Capacitar não é fazer uma palestra anual.

É educação permanente sobre orçamento, indicadores, contratos, planejamento e formulação de perguntas.

A LC 141/2012, art. 44, trata isso como dever do gestor — não como cortesia.

Quem teme retaliação calcula o custo de dizer a verdade

A censura mais eficiente nem sempre proíbe a fala.

Às vezes, basta que todos saibam que alguém pode:

retirar uma função

isolar uma entidade

negar acesso

acionar civil ou
criminalmente

Philip Pettit: liberdade pública exige não dominação — independência diante do poder arbitrário.

Judicializar cedo demais pode bloquear o aprendizado

1

OUVIR

compreender fatos e
restrições

2

EXPLICAR

tornar critérios inteligíveis

3

CORRIGIR

fixar providências e prazo

4

ESCALAR

sancionar resistência,
fraude ou dano

Diálogo não é renúncia ao controle. É controle responsivo: começar proporcionalmente e escalar com firmeza quando necessário.

A pesquisa recente revela um ecossistema de falhas

MICRO	MESO	MACRO
Baixo interesse, descrença e custo individual da participação.	Fragilidade de associações, sindicatos e vínculos entre representantes e suas bases.	Pouca autonomia, informação difícil, burocratização e baixa influência nas decisões.

A conclusão prática

Não se fortalece o controle social treinando apenas indivíduos. É preciso redesenhar relações, recursos, informação e resposta.

Uma arquitetura mínima de integridade tem seis capacidades

INFORMAÇÃO

tempestiva e inteligível

AGENDA

participação antes da decisão

CAPACIDADE

formação e apoio técnico

PROTEÇÃO

dissenso sem retaliação

RESPOSTA

devolutiva motivada

CORREÇÃO

monitoramento e escalada

Ostrom: boas políticas criam instituições capazes de extrair o melhor das pessoas — não dependem de heróis permanentes.

Um pacto possível: começar pequeno, regular e verificável

30 DIAS



Mapear interlocutores, calendário, dados disponíveis e pontos de silêncio.

60 DIAS



Instituir reunião periódica, pauta antecipada e resumo cidadão do orçamento da saúde.

90 DIAS



Adotar devolutiva motivada, trilha de capacitação e matriz de monitoramento.

Regra de ouro: toda reunião termina com responsável, prazo, evidência esperada e data de retorno.

Proibição é uma competência coletiva.

“O poder corresponde à capacidade humana não apenas de agir, mas de agir em conjunto.”

Hannah Arendt · Sobre a violência (tradução livre)

A pergunta final não é apenas ‘quem deve ser punido?’, mas ‘que instituições precisamos construir para que o interesse público tenha voz antes do dano?’

Referências essenciais para continuar a conversa

BRASIL. Constituição Federal, arts. 37 e 198.

BRASIL. Lei nº 8.142/1990.

BRASIL. LC nº 141/2012, arts. 31, 36, 41 e 44.

BRASIL. Lei nº 8.429/1992, redação da Lei nº 14.230/2021.

CNS. Resoluções nº 453/2012 e nº 554/2017.

STF. Tema 1.199 da repercussão geral.

TCU. Orientações para Conselheiros de Saúde, 2026.

ARENDT, Hannah. Sobre a violência.

BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido.

HIRSCHMAN, Albert O. Exit, Voice, and Loyalty.

OSTROM, Elinor. Nobel Prize Lecture, 2009.

PETTIT, Philip. Republicanism.

YOUNG, Iris Marion. Inclusion and Democracy.

AYRES; BRAITHWAITE. Responsive Regulation.

Pesquisas recentes

Barros et al. (2025); Santos et al. (2026); Souza et al. (2026) — participação, mobilização e lacunas informacionais nos Conselhos de Saúde.