

Entrevista • Integridade Pública como Missão Coletiva e Dever Individual: Reflexões de Nikolas Kirby

Nikolas Kirby

Quais são os principais elementos para a integridade pública? E por que isso parece ser tão difícil de implementar?

Meu pensamento sobre integridade pública evoluiu. Quando escrevi pela primeira vez sobre o assunto, minha opinião era de que poderíamos, de fato, definir muito do que significa para um funcionário público agir com integridade, observando o que significa para sua instituição como um todo agir com integridade. Afinal, um funcionário público não está agindo em seu próprio nome quando está no governo, mas como membro dessa instituição, uma equipe. Portanto, assim como um “bom” jogador de futebol é definido, em grande parte, pela forma como ele contribui para formar uma “boa” equipe - bem-sucedida -, o mesmo ocorre com os funcionários públicos. Eles devem ser conceituados como jogadores de equipe em um nível ético. Portanto, a verdadeira questão para mim era: o que significa para uma instituição pública ter integridade? Minha resposta foi que ela precisava ter uma disposição robusta para perseguir seu objetivo de forma eficiente dentro das restrições da legitimidade, de acordo com seus compromissos. Um funcionário público, portanto, age com integridade quando desempenha seu papel em uma instituição que atinge esse objetivo geral.

Mas, com o tempo, passei a achar que esse relato “institucional” de integridade é inadequado. Isso se deve ao fato de que, em última análise, ela define a integridade pública com base no propósito de uma instituição, que, por sua vez, deve ser definido pelos indivíduos dentro dessa instituição à medida que operam nela. Isso porque, não importa o quanto a constituição, a legislatura ou a liderança possam ditar um determinado propósito (ou propósitos) para uma determinada instituição, essa definição sempre será, em algum aspecto, vaga, subdeterminada, impraticável ou de alguma outra forma inadequada e precisará ser interpretada por aqueles que implementam esses mesmos propósitos - ou seja, os funcionários públicos. Então, como esses funcionários públicos devem procurar definir e entender o propósito de sua instituição?

Minha opinião atual é que a integridade pública combina o modelo institucional que defendi no passado com o que os juristas chamam de “modelo fiduciário” de cargo. Na verdade, embora os funcionários públicos íntegros ainda sejam membros da equipe da maneira originalmente descrita, quando tiverem poder discricionário residual, eles devem, com o devido cuidado, buscar o interesse público da melhor maneira possível.

Por que a narrativa da integridade não foi tão amplamente adotada quanto a narrativa anticorrupção?

Há uma certa ironia aqui. Por um lado, acho que a palavra “integridade” é amplamente usada no discurso de governança - no nome de instituições, no tópico de conferências, nas descrições de cargos e assim por diante. Por outro lado, quando você pergunta o que as pessoas querem dizer com “integridade” nesses contextos, pelo menos funcionalmente, elas tendem a querer dizer “anticorrupção”. Por que isso acontece? “Integridade” é um ideal atraente, positivo e ambicioso. Em comparação, “anticorrupção” parece um padrão baixo. Portanto, o primeiro é melhor para o marketing do que o segundo. Mas, na prática, definir integridade é difícil e, na minha experiência como um “especialista” nominal, quase ninguém gosta que lhe digam o que “integridade” realmente significa para eles, além de repetir sinônimos banais como ser “ético”, “fazer a coisa certa” etc. No entanto, perversamente, isso também significa que as pessoas, ao mesmo tempo, veem a “integridade” como uma ideia vaga demais para ser de fato um princípio organizacional. Assim, acabamos voltando para a abordagem de regras e padrões mínimos, fundamentada em princípios anticorrupção.

Qual é o papel da inovação em políticas públicas na construção da integridade institucional?

Acredito que a disposição de buscar a inovação adequada não é apenas uma prioridade instrumental, mas também uma necessidade conceitual da integridade institucional. A integridade pública exige que os funcionários públicos estejam sempre buscando maneiras novas e melhores de melhorar a integridade de sua instituição como um todo. De fato, é vital que as instituições se tornem organizações de aprendizagem eficazes, capazes de motivar e capitalizar as ideias de todos os seus membros, e não apenas do alto escalão.

Como a promoção da diversidade racial, de gênero e de outras formas de diversidade no setor público fortalece a integridade institucional?

Pesquisas demonstram que a diversidade em muitas dimensões é um ponto forte em qualquer instituição. É importante ressaltar que ela pode abalar o

tipo de pensamento de grupo e as normas egoístas que caracterizam uma instituição estagnada. Dito isso, tanto por razões substantivas de princípio quanto por percepções públicas de competência, é vital que as instituições combinem a diversidade com processos orientados pelo mérito. Isso não significa articular um compromisso entre dois valores, mas um desafio para garantir que eles sejam consistentes.

O que deveria ser uma agenda para estudos sobre integridade? O que ainda está faltando?

Embora o final do século XX tenha sido caracterizado por muita “exportação” da agenda da boa governança para países em desenvolvimento, a meu ver, uma coisa que precisamos fazer nesta fase do século XXI é pensar muito sobre a boa governança nas chamadas jurisdições “maduras” desenvolvidas, incluindo os Estados Unidos e o Reino Unido. Precisamos ter uma concepção mais ampla de democracia, que considere essas instituições não majoritárias como vitais para a saúde contínua de nossos sistemas de governança, mesmo que elas controlem as prerrogativas das autoridades eleitas - “populistas” ou não. Também acho que agora estamos aprendendo o quanto os sistemas de governança bem-sucedidos no século passado pressupunham um certo tipo de cenário de mídia propício e que precisamos pensar mais amplamente sobre os tipos de regulamentação de mídia (e, em particular, de mídia social) necessários para garantir a integridade adequada das instituições públicas.

Nikolas Kirby é professor de Política e Relações Internacionais na Universidade de Glasgow, na Escócia, com especialização em Filosofia Política. Também atua como membro do Centro de Políticas Públicas da mesma instituição.

Entrevista concedida por Nikolas Kirby, em Glasgow, em 19 de maio de 2025.

Tradução: Pepe Tonin.