

O PRINCÍPIO DA SOBRIEDADE ADMINISTRATIVA NA ATUAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS E A LUTA PELA SUPERAÇÃO DE VÍCIOS CULTURAIS

THE PRINCIPLE OF ADMINISTRATIVE SOBRIETY IN THE PERFORMANCE OF PUBLIC AGENTS AND THE STRUGGLE TO OVERCOME CULTURAL VICIES



Submissão: 20/07/2025
Revisão: 01/10/2025

Fábio Lins de Lessa Carvalho

Doutor em Direito Administrativo pela Universidad de Salamanca (Espanha). Professor dos cursos de graduação e mestrado da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e do Centro Universitário CESMAC. Procurador do Estado de Alagoas. Advogado e Presidente do Instituto de Direito Administrativo de Alagoas (IDAA).

Sumário: 1. Conteúdo(s) do princípio da sobriedade administrativa; 2. Do enfrentamento aos vícios culturalmente arraigados na Administração Pública; 3. As frentes de luta do princípio da sobriedade administrativa com reflexos na atuação dos agentes públicos; 3.1. Culturas do apego ao poder e do patrimonialismo; 3.2. Cultura da ostentação; 3.3. Culturas da vaidade e do estrelismo; 3.4. Cultura do luxo; 3.5. Culturas da assimetria administrativa e do corporativismo; 4. Considerações finais; Referências.

Resumo: O presente artigo científico investiga, com base em uma revisão da literatura especializada, inclusive sociológica, de que modo o princípio da sobriedade administrativa, pouco tratada na doutrina do Direito Administrativo brasileiro, pode ser um importante paradigma para a atuação dos agentes públicos no país. Embora o citado princípio seja raramente mencionado, ele é encontrado em várias situações, como as exigências de maior equilíbrio, temperança, ponderação, austeridade e racionalidade. Para a efetivação da sobriedade administrativa, a sociedade brasileira terá de combater algumas culturas arraigadas, como a do apego ao poder, do patrimonialismo, da ostentação, da vaidade, do estrelismo, do luxo, da assimetria administrativa e do corporativismo. Sua efetivação depende tanto de arranjos institucionais adequados quanto de mudanças culturais profundas, que reposicionem o Estado brasileiro como instrumento de efetivação de direitos fundamentais, não como palco para projeções personalistas ou disputas ideológicas extremadas.

Abstract: Based on a review of specialized literature, including sociological literature, this scientific article investigates how the principle of administrative sobriety, rarely addressed in Brazilian Administrative Law doctrine, can serve as an important paradigm for the actions of public officials in the country. Although the aforementioned principle is rarely mentioned, it is found in various situations, such as the demands for greater balance, temperance, deliberation, austerity, and rationality. To achieve administrative sobriety, Brazilian society will have to combat certain ingrained cultures, such as attachment to power, patrimonialism, ostentation, vanity, stardom, luxury, administrative asymmetry, and corporatism. Its implementation depends both on adequate institutional arrangements and on profound cultural changes that reposition the Brazilian State as an instrument for the realization of fundamental rights, not as a platform for personalistic projections or extreme ideological disputes.

Palavras-chave: princípios; sobriedade administrativa; servidores públicos; Administração Pública.

Keywords: principles; administrative sobriety; public servants; Public Administration.

1 CONTEÚDO(S) DO PRINCÍPIO DA SOBRIEDADE ADMINISTRATIVA

Sempre que há notícias referentes à promulgação de alguma nova reforma administrativa, é comum se destacar que a sociedade civil espera dos agentes públicos que algumas características sejam reforçadas: ora é a moralidade (para defesa da probidade administrativa), ora é a eficiência¹ (para a qualificação da atuação estatal). Todavia, nesses debates, raras vezes há alguma reivindicação de sobriedade administrativa na atuação dos servidores públicos. Para ser mais justo, tal exigência quase não aparece nos discursos e estudos do Direito Administrativo brasileiro.

No uso cotidiano, a sobriedade designa primariamente um estado de temperança, contenção e clareza mental. Originalmente associada à ausência de embriaguez por álcool ou outras substâncias, a palavra expandiu seu significado para abarcar uma postura de moderação e equilíbrio em diversos aspectos da vida. Uma pessoa sóbria é aquela que mantém o autocontrole, a lucidez e a capacidade de discernimento mesmo em situações de pressão ou tentação ao excesso.

A sobriedade também carrega conotações estéticas e comportamentais: sugere simplicidade, ausência de exageros ornamentais, elegância discreta e certa gravidade ou seriedade na conduta. No vestuário, na arquitetura ou em eventos sociais, o que é sóbrio distingue-se pelo despojamento de elementos supérfluos, privilegiando a funcionalidade e a essência sobre a aparência e o espetáculo.

Em sentido mais profundo, a sobriedade constitui uma virtude relacionada à prudência e à temperança, representando um meio-termo aristotélico entre a austeridade severa e a indulgência desenfreada. É um estado de consciência plena que permite avaliar situações com clareza, sem distorções emocionais ou cognitivas que poderiam comprometer o julgamento.

Transposto para o domínio da administração pública, o princípio da sobriedade administrativa pode ser definido como a condução dos assuntos públicos com moderação, racionalidade e equilíbrio, priorizando a essência do interesse público sobre manifestações superficiais ou espetaculares de poder e autoridade. Trata-se de uma postura ética e gerencial que orienta o administrador público a buscar a justa medida nas decisões, nos gastos, na comunicação e na relação com os diversos atores sociais.

A sobriedade administrativa se manifesta como contraponto necessário à tendência de personalização excessiva da função pública, à espetacularização da política, à adoção de práticas passionais e à utilização de recursos públicos de maneira ostentatória ou desproporcional. Representa o compromisso com uma gestão centrada mais em resultados concretos para a cidadania do que em demonstrações simbólicas de poder ou protagonismo pessoal.

Em sua essência, esse princípio reconhece que o administrador público é um gerenciador temporário de recursos que pertencem à coletividade, devendo exercer essa função pública com o senso de responsabilidade e proporcionalidade que o cargo exige, sem confundir a autoridade institucional com privilégios pessoais ou oportunidades de autopromoção.

1 Neste ano de 2025, o relator do grupo de trabalho que discute uma proposta de reforma administrativa, deputado Pedro Paulo (PSD-RJ), ressaltou exigências relacionadas à eficiência: “Segundo o relator, o objetivo da reforma será dar as balizas para um Estado mais eficiente. O parlamentar adiantou alguns pontos que devem contar nas propostas. [Por exemplo], a questão da identidade única, do ato digital obrigatório, de todo ato no serviço público ser digital e rastreável. A gente está trazendo tema da meritocracia, de planejamento estratégico, indicadores, bônus para servidores que baterem metas. Nós estamos trazendo a questão também no serviço público do concurso nacional unificado para estados e municípios, além do Enem nacional”, listou o deputado (Relator da reforma administrativa adianta pontos das propostas que pretende apresentar depois do recesso, texto publicado no sítio eletrônico da Câmara dos Deputados em 15.07.2025, disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1180424-relator-da-reforma-administrativa-adianta-pontos-das-propostas-que-pretende-apresentar-depois-do-recesso>. Acesso em: 16 jul. 2025).

Entre os conteúdos da sobriedade administrativa, pode-se destacar a moderação no uso de recursos públicos, buscando o equilíbrio entre o necessário para o bom funcionamento institucional e o dispêndio excessivo de recursos que poderiam ser melhor empregados em benefício direto da sociedade.

O citado princípio também significa o equilíbrio nas decisões e políticas públicas, que seria a capacidade do gestor público de considerar múltiplas perspectivas e interesses legítimos quando da formulação e implementação de políticas públicas. A administração sóbria recusa tanto o imobilismo quanto o voluntarismo imprudente, buscando caminhos intermediários que contemplem ponderação entre urgências imediatas e necessidades de longo prazo. O administrador equilibrado evita posições extremadas ou dogmáticas, reconhecendo a complexidade dos problemas públicos e a necessidade de soluções que integrem diferentes interesses, valores e perspectivas.

Um terceiro conteúdo da sobriedade administrativa é a discrição e o foco no interesse público, contrapondo-se à personalização excessiva e à espetacularização da função pública. O administrador discreto compreende que sua função é servir ao interesse público, não construir um culto à personalidade ou projetar-se midiaticamente.

Um quarto conteúdo se traduz na exigência de que uma administração sóbria se fundamenta em processos decisórios racionais, ancorados em evidências e análises técnicas consistentes. O gestor sóbrio resiste à tentação de decisões impulsivas, ideologicamente enviesadas ou baseadas primordialmente em intuições pessoais não verificáveis.

Assim, pode-se afirmar que o princípio da sobriedade administrativa atua em quatro dimensões: a primeira seria a sobriedade material e orçamentária; a segunda seria a sobriedade comunicacional; a terceira, a relacional; e a quarta, a procedimental e decisória.

É importante deixar claro que esse princípio não deve ser confundido com ausência de ousadia, ambição de transformação ou inovação na gestão pública. Ao contrário, a sobriedade cria condições para as mudanças mais profundas e sustentáveis por privilegiar a substância sobre a aparência, o diálogo sobre a imposição e o interesse público de longo prazo sobre ganhos imediatos de popularidade ou visibilidade.

Num cenário de crescente polarização política e espetacularização da função pública, a sobriedade administrativa emerge como virtude essencial para reconstruir a confiança nas instituições e resgatar o sentido original do serviço público como dedicação ao bem comum, não como plataforma para projeção pessoal ou sectária.

Mas qual o fundamento jurídico-constitucional do princípio da sobriedade administrativa? Embora não esteja expressamente mencionado na Constituição Federal ou em leis específicas, o princípio da sobriedade administrativa pode ser derivado de vários fundamentos jurídicos estabelecidos, cada um deles se relacionando com determinado conteúdo daquele. Em primeiro lugar, deve ser destacada a relação com o princípio republicano (art. 1º, CF/88), pois este ressalta a ideia de que os gestores públicos são administradores temporários da coisa pública, o que exige sobriedade material, relacional, decisória e comunicacional.

Em relação aos princípios constitucionais da Administração Pública, pode-se citar o princípio da eficiência (art. 37, caput, CF/88), ao se destacar o uso racional e equilibrado dos recursos públicos. Em relação ao princípio da moralidade administrativa (art. 37, *caput*, CF/88), registre-se que a sobriedade manifesta uma dimensão ética da Administração Pública, vinculada às expectativas de comportamento moderado e equilibrado. Por sua vez, o princípio da sobriedade administrativa também é uma decorrência do

princípio da impessoalidade (art. 37, *caput*, CF/88), uma vez que a discricção e a não personalização dos atos administrativos, elementos da sobriedade, relacionam-se diretamente com esse princípio. Com o princípio da economicidade (art. 70, *caput*, CF/88), a sobriedade se relaciona, na medida em que em ambos se busca a moderação nos gastos públicos.

Outro princípio muito afim à sobriedade é a proporcionalidade, uma vez que esta, enquanto critério de controle da atuação administrativa, exige adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito. A sobriedade se aproxima desse princípio ao demandar que a Administração calibre suas intervenções, evitando excessos. A jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Superior Tribunal de Justiça (STJ) em matéria de controle de atos administrativos frequentemente recorre a argumentos que, embora não explicitamente, incorporam elementos do que se poderia chamar de sobriedade administrativa.

Quanto à presença do princípio da sobriedade administrativa na legislação infraconstitucional, algumas leis já contemplam os valores decorrentes do citado princípio. Nesse contexto, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n. 101/2000) estabelece normas de gestão fiscal responsável, com planejamento e equilíbrio das contas públicas, refletindo valores da sobriedade. Já a Lei de Improbidade Administrativa (Lei n. 8.429/1992) tipifica como improbidade atos que atentam contra princípios da Administração Pública e causam lesão ao erário, frequentemente ligados a ausência de sobriedade.

De igual modo, a Lei de Licitações e Contratos (Lei n. 14.133/2021) estabelece em seu art. 5º princípios como julgamento objetivo, planejamento e economicidade, que refletem aspectos da sobriedade administrativa. Até mesmo o Código de Ética do Servidor Público Federal (Decreto n. 1.171/1994) contém preceitos relacionados à moderação e ao decoro no exercício da função pública.

No tocante ao reconhecimento do princípio sob análise pela doutrina brasileira de Direito Administrativo, convém ressaltar que, com a denominação específica de sobriedade administrativa, não há menções nos estudos doutrinários. No entanto, seus conteúdos são frequentemente abordados sob outras denominações ou como desdobramentos de princípios expressamente reconhecidos. Assim, autores como Juarez Freitas,² Marçal Justen Filho,³ Diogo de Figueiredo Moreira Neto,⁴ Vanice Regina Lirio do Valle⁵ e Irene Nohara,⁶ ao abordarem elementos como moderação, proporcionalidade, boa administração e sustentabilidade, têm trabalhado com exigências que também derivam de elementos da sobriedade administrativa.

Em síntese, embora a sobriedade administrativa como princípio autonomamente denominado não tenha ainda amplo reconhecimento na doutrina administrativa brasileira tradicional, seus conteúdos estão presentes em diversas discussões doutrinárias relacionadas a outros princípios expressamente reconhecidos. Sua formulação como princípio autônomo representaria uma contribuição importante para o Direito Administrativo brasileiro contemporâneo, especialmente em tempos de personalização excessiva da função pública e uso de recursos públicos para projeção pessoal dos administradores.

A incorporação expressa do princípio da sobriedade em normas administrativas, a exemplo do que já ocorre com princípios como eficiência e publicidade, poderia fortalecer sua aplicação. A presença explícita do princípio da sobriedade administrativa em normas específicas que limitem gastos com

2 FREITAS, Juarez. **Direito fundamental à boa administração pública**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

3 JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

4 MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Novas mutações juspolíticas**, Fórum, Belo Horizonte, 2016.

5 VALLE, Vanice Regina Lirio do. Sustentabilidade das escolhas públicas: dignidade da pessoa trazida pelo planejamento público. **A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 11, n. 45, p. 127-149, jul./set. 2011.

6 NOHARA, Irene Patrícia. **Direito Administrativo**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

publicidade governamental, estabeleçam parâmetros para eventos públicos e disciplinem o uso de símbolos e marcas de governo representaria avanços concretos.

Para além das mudanças normativas, é essencial promover transformação na cultura administrativa brasileira. Programas de formação de servidores públicos que valorizem a ética da moderação e do serviço, não a do poder e da ostentação, são fundamentais. As escolas de governo têm papel crucial nesse processo. Ademais, nos compêndios, manuais e artigos de Direito Administrativo, os administrativistas poderiam fazer menção expressa à sobriedade e a seus conteúdos.

A sobriedade administrativa se apresenta como antídoto fundamental contra algumas grandes patologias contemporâneas da gestão pública, conforme se verá a seguir.

2 DO ENFRENTAMENTO AOS VÍCIOS CULTURALMENTE ARRAIGADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública brasileira, em sua trajetória histórica, vem acumulando práticas, valores e mentalidades que nem sempre condizem com os ideais que se esperam de instituições públicas no século XXI. É importante ressaltar que muitos desses hábitos são verdadeiros vícios que, de tão impregnados no cotidiano administrativo, não foram nem serão eliminados facilmente, por mais esforços que sejam envidados.

As tentativas de reforma e modernização frequentemente esbarram em obstáculos que transcendem as questões meramente técnicas, legislativas ou estruturais. No cerne desses obstáculos se encontra um elemento fundamental, porém frequentemente negligenciado: a cultura organizacional.

Por essa razão, pode-se afirmar que as principais transformações necessárias à Administração Pública contemporânea são, essencialmente, de natureza cultural. Trata-se de uma mudança de mentalidade, de ambiente e de concepção sobre o papel do Estado, do servidor público e da forma como a Administração Pública e a sociedade civil devem se relacionar. Enquanto as reformas legislativas estabelecem novos parâmetros legais e as reestruturações administrativas reorganizam processos e competências, é a cultura organizacional que determina como essas mudanças serão interpretadas, internalizadas e efetivamente praticadas.

Para citar um exemplo, ressalte-se que a Lei de Acesso à Informação (Lei federal n. 12.527/2011), embora seja um importante passo para garantir a divulgação das ações que a Administração Pública realiza, será inefetiva se não gerar a superação da cultura do sigilo, a partir da valorização genuína da transparência e do acesso à informação como direito cidadão. Não havendo essa mudança de paradigma, a Lei de Acesso à Informação será implementada de maneira burocrática, formalista e esvaziada de sentido real, ou, quando muito, de forma parcial, sem atender plenamente os objetivos que justificaram sua criação.

Assim, resta claro que o ambiente público brasileiro ainda convive com valores culturais prejudiciais que precisam ser conscientemente identificados e superados. As mudanças legislativas, institucionais e administrativas são indubitavelmente importantes. Novas leis, reorganizações estruturais, revisões de processos e implementação de tecnologias da informação são componentes essenciais de qualquer esforço de modernização. Contudo, essas mudanças dependem fundamentalmente das transformações culturais para que possam produzir os efeitos desejados.

A interdependência entre cultura e estrutura se manifesta em um ciclo virtuoso: mudanças culturais facilitam a implementação de novas estruturas e processos que, por sua vez, contribuem para solidificar os novos valores culturais. Por exemplo, a implementação de um sistema digital de participação cidadã

não apenas depende de uma cultura que valorize a participação, como também contribui para fortalecer essa cultura, ao criar outros canais de interlocução entre Estado e sociedade.

A transformação cultural não ocorre por decreto, mas requer um esforço consciente, contínuo e multifacetado. Algumas estratégias podem ser particularmente eficazes, como a valorização da liderança pelo exemplo, com gestores públicos que demonstram concretamente os valores que se deseja promover; o incentivo à formação continuada, com programas de capacitação que não apenas transmitam conhecimentos técnicos, mas também promovam reflexões sobre valores e práticas; a gestão do conhecimento, com a adoção de sistemas que valorizem e disseminem boas práticas e aprendizados; e a previsão de estímulos financeiros e funcionais que engajem e valorizem servidores e equipes que incorporam os novos valores em suas práticas.

A propósito, nenhuma transformação cultural significativa ocorre sem o engajamento dos atores envolvidos. Na Administração Pública, isso significa envolver servidores de todos os níveis hierárquicos, bem como cidadãos e organizações da sociedade civil. O engajamento autêntico pressupõe não apenas informar sobre as mudanças desejadas, mas criar espaços reais de participação na definição dos novos rumos. Servidores que se percebem como protagonistas da transformação, e não meros executores passivos de diretrizes superiores, tendem a internalizar mais facilmente os novos valores e a contribuir ativamente para sua disseminação. Por sua vez, a mudança não depende apenas de movimentos da própria Administração Pública: a sociedade civil tem de ocupar seus espaços e ser protagonista, colaborativa e fiscalizadora.

Portanto, as mudanças legislativas, estruturais e tecnológicas são instrumentos importantes, mas insuficientes para uma transformação profunda e duradoura da Administração Pública. O verdadeiro desafio reside na transformação cultural, na substituição de valores arraigados que já não servem ao interesse público por princípios alinhados com uma gestão moderna, eficiente, transparente e cidadã. Ademais, a construção de uma nova cultura organizacional no setor público demanda tempo, persistência e um compromisso genuíno de todos os envolvidos. É um processo contínuo que requer não apenas a definição clara dos valores desejados, mas principalmente a sua incorporação nas práticas cotidianas, nas decisões grandes e pequenas, na forma como servidores se relacionam entre si e com os cidadãos.

Dessa forma, somente quando novos valores estiverem enraizados no *ethos* da Administração Pública será possível colher plenamente os frutos das demais mudanças institucionais, legislativas e administrativas.

3 AS FRENTES DE LUTA DO PRINCÍPIO DA SOBRIEDADE ADMINISTRATIVA COM REFLEXOS NA ATUAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS

Em poucas palavras, a sobriedade administrativa funciona como antídoto aos excessos. Por essa razão, contrapõe-se a diversas tendências nocivas frequentemente observadas na gestão pública. A primeira delas é o consumismo e a ostentação.

A ostentação na Administração Pública manifesta-se em edifícios suntuosos desproporcionais à sua função, veículos luxuosos, mobiliário excessivamente custoso, eventos faustosos e outros símbolos materiais de status e poder. Essa ostentação não apenas desperdiça recursos públicos escassos, mas também cria distanciamento simbólico entre administração e cidadãos, contradizendo o ideal republicano de serviço público. Se se deve então ser combatida a cultura do luxo, também deve ser a do lixo, denominação para as práticas de desperdício do dinheiro público.

O princípio da sobriedade administrativa, ao valorizar a funcionalidade, a proporção e a adequação, combate essas manifestações de esbanjamento e personalismo. Promove uma estética institucional que reflete a seriedade e o compromisso com o bem comum, sem recorrer a símbolos custosos de autoridade ou prestígio. Também busca combater o antagonismo e a polarização, questões cada vez mais críticas no atual cenário político-administrativo, frequentemente caracterizado pela intensificação de antagonismos e pela polarização do debate público, com a consequente dificuldade de construção de consensos mínimos necessários para a governabilidade democrática. Administradores públicos, por vezes, alimentam essas divisões, privilegiando bases de apoio específicas e demonizando adversários (“nós contra eles”). Nesse ambiente de belicosidade, estão ainda as práticas de intimidação e revanchismo.

A sobriedade administrativa também tem de empreender uma batalha contra a espetacularização da função pública. A crescente midiática da política tem levado à transformação da Administração Pública em espetáculo contínuo, com gestores mais preocupados com sua imagem e presença midiática do que com a efetividade substantiva de suas políticas. Essa espetacularização se manifesta em anúncios grandiosos de programas com nomes impactantes, mas implementação precária, eventos midiáticos que substituem o trabalho cotidiano de gestão e a personalização extrema de políticas públicas, com o uso das redes sociais como cenário para alimentar a vaidade do gestor.

O princípio da sobriedade administrativa, ao valorizar a discricionariedade e o foco no interesse público substantivo, contraria essa tendência ao espetáculo. O administrador sóbrio comunica-se de maneira clara e acessível, mas privilegia o conteúdo sobre a forma, a substância sobre a imagem, reconhecendo que a função pública não é palco para protagonismo pessoal, mas espaço institucional para o serviço à coletividade.

Por fim, a sobriedade deve ainda lidar com a cultura da assimetria administrativa, que consiste no desequilíbrio da atuação estatal, que muitas vezes não consegue distribuir suas intervenções com ponderação: enquanto algumas áreas são excessivamente contempladas, outras são injustificadamente esquecidas.

Em definitivo, são inimigas da sobriedade administrativa práticas culturais como a ostentação, a beligerância institucional, o antagonismo sistemático, a combatividade institucional, a contenciosidade excessiva, a polarização extremada, a litigiosidade administrativa, a belicosidade institucional, o espírito de rivalidade, as disputas intransigentes, a animosidade institucionalizada, o sectarismo administrativo, a intransigência relacional, o espírito contencioso, a cultura do enfrentamento, a hostilidade institucional, o temperamento combativo, o desperdício, o consumismo, a espetacularização administrativa, o sensacionalismo, o revanchismo, a intimidação, a vaidade administrativa, o estrelismo, entre outras situações que minam as energias, a eficiência, a credibilidade e a legitimidade da Administração Pública.

Para este estudo, que foca os reflexos da sobriedade administrativa na atuação dos agentes públicos, serão destacadas as culturas do apego ao poder e do patrimonialismo, da ostentação, da vaidade e do estrelismo, do luxo e da assimetria administrativa e corporativismo.

3.1 Culturas do apego ao poder e do patrimonialismo

A primeira cultura a ser combatida pelo princípio da sobriedade administrativa é a do apego ao poder, que se caracteriza pela luta sem limites éticos para se alcançar posições políticas importantes e, posteriormente, para se perpetuar nessas posições.

Para quem quer chegar ao poder ou nele se manter, recorre-se a práticas clientelistas, instrumentaliza-se a utilização da máquina pública e até mesmo se faz uso da violência contra quem surja como

ameaça ao projeto de poder. Como canta Caetano Veloso, “enquanto os homens exercem seus podres poderes, morrer e matar de fome, de raiva e de sede são tantas vezes gestos naturais”. E indaga: “Será que nunca faremos senão confirmar a incompetência da América católica, que sempre precisará de ridículos tiranos? Será, será que será, que será, que será, será que essa minha estúpida retórica terá que soar, terá que se ouvir por mais zil anos?”⁷

Nesse quadro de ganância por poder, há consequências traumáticas para a Administração Pública, quando, por exemplo, adversários conseguem suplantar o gestor de plantão. Nessas situações, a transição não ocorre de forma pacífica e civilizada, gerando uma indesejada descontinuidade administrativa. Servidores e cidadãos passam a conviver com tensão e medo, pois opiniões críticas são vistas como ameaças.

Mas por que existe tanto apego ao poder? Primeiramente, porque o poder inebria. A questão do poder e seu efeito sobre os seres humanos é um tema central na filosofia política e na psicologia. Vários pensadores importantes ofereceram perspectivas sobre porque o poder parece transformar aqueles que o detêm. De Platão e Aristóteles a Maquiavel e Hobbes, observou-se que o desejo de poder é parte da natureza humana e que, pragmaticamente, o poder oferece segurança em um mundo perigoso, e que o medo de o perder leva os poderosos a ações extremas para mantê-lo.

Nietzsche via a vontade de poder (*Der Wille zur Macht*) como uma força motriz fundamental da natureza humana – um desejo instintivo não apenas de sobreviver, mas de exercer controle sobre o ambiente e outras pessoas.⁸ Montesquieu alertou que, por sua natureza, o poder precisa ser limitado por outros poderes, reconhecendo a tendência humana de abusar de posições de autoridade. Disse ainda o que leva as pessoas a ansiarem pelo poder:

A ambição na ociosidade, a baixeza no orgulho, o desejo de enriquecer sem trabalhar, a aversão pela verdade, a lisonja, a traição, a perfídia, o abandono de todos os compromissos, o desprezo pelos deveres do cidadão, o medo pela virtude do príncipe, a esperança em suas fraquezas e, mais do que tudo isso, o perpétuo ridículo lançado sobre a virtude, formam creio, o caráter da maioria dos cortesãos, observados em todos os lugares e em todos os tempos. Ora, é muito lamentável que a maioria dos principais de um Estado sejam pessoas desonestas e que seus inferiores sejam pessoas de bem: que aqueles sejam mentirosos e só aceitam ser tolos.⁹

Max Weber examinou como o poder legítimo se transforma em autoridade, mas também como facilmente se degenera em dominação.¹⁰ Hannah Arendt, ao analisar o totalitarismo, mostrou como o poder desvinculado de princípios morais e da legitimidade democrática leva à banalidade do mal – pessoas comuns cometendo atos terríveis quando inseridas em sistemas de poder corrompidos.¹¹

Essas análises convergem para a ideia de que o poder, embora potencialmente construtivo, facilmente desregula nossos mecanismos normais de autocontrole e empatia. Sem limitações institucionais e culturais fortes, a tendência humana é explorar o poder para benefício próprio ou de grupos restritos, em detrimento do bem comum, que deveria ser seu propósito legítimo.

7 VELOSO, Caetano. “Podres poderes”. **Velô**, Philips, Rio de Janeiro, 1984.

8 NIETZSCHE, Friedrich. **Assim falou Zaratustra**: um livro para todos e para ninguém. Tradução, notas e posfácio de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. p. 28.

9 MONTESQUIEU. **Espírito das Leis**, Livro Décimo Primeiro, capítulo V.

10 WEBER, Max. **Economía y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. Trad. José Medina Echevarria. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

11 ARENDT, Hannah. **Origens do totalitarismo**: antisemitismo, imperialismo e totalitarismo. Trad. Roberto Raposo. 8. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

É nesse contexto que se insere a cultura do patrimonialismo, que representa a confusão entre os espaços (e interesses) público e o privado. Nela, aqueles que deveriam servir a população com zelo tratam os recursos e as instituições públicas como sua propriedade particular.

O patrimonialismo se manifesta pela apropriação de recursos públicos, pela prática de nepotismo, clientelismo, favoritismo e revanchismo, ostentação com recursos públicos, entre outras práticas nocivas que desvirtuam os ideais republicanos, comprometendo severamente a Administração Pública.¹² Para Sérgio Buarque de Holanda, em alusão às raízes de nosso patrimonialismo, predominam, “em toda vida social, sentimentos próprios à comunidade doméstica, naturalmente particularista e antipolítica, uma invasão do público pelo privado, do Estado pela política.”¹³

Nesse quadro degradante, recursos públicos são desviados de finalidades prioritárias para sustentar privilégios, gerando a perda de confiança pública nas instituições diante de uma corrupção sistêmica, que normaliza práticas que confundem público e privado. Por exemplo, quem se espanta com o enriquecimento meteórico dos gestores públicos?

Enquanto o patrimonialismo representa um sistema histórico-cultural de organização do Estado, o apego ao poder é uma disposição comportamental que pode se manifestar em diversos contextos políticos. No Brasil, esses fenômenos frequentemente se sobrepõem e se reforçam mutuamente, criando um ciclo persistente de apropriação privada do público.

Tais culturas substituem a moderação pela ostentação, geram decisões que passam a privilegiar a manutenção do poder, e não o interesse público, comprometem o diálogo e abandonam a racionalidade decisória, com a substituição dos critérios técnicos por pessoais. Ou seja, afrontam diretamente a sobriedade administrativa.

Mas como o princípio da sobriedade administrativa pode combater essas culturas? Em contraposição ao apego ao poder, a sobriedade demanda a despersonalização do exercício do cargo público, a partir de medidas que enfatizem a instituição, não a pessoa do servidor.

Da mesma forma, deve-se reforçar que os agentes públicos são meros servidores do povo, não donos do poder. Nesse sentido, deve-se valorizar a alternância dos governos, a periodicidade dos mandatos, o caráter temporário das funções de autoridade, a continuidade administrativa independente de pessoas determinadas. Em palavras mais diretas, a sobriedade impõe que a figura do gestor público seja colocada em seu devido lugar, sem qualquer protagonismo arrogante que faça sombra à Administração Pública. A sobriedade e a impessoalidade devem andar de mãos dadas, baixando a bola de autoridades públicas que se apegam ao poder.

Por sua vez, contra o patrimonialismo, a sobriedade administrativa exige o reforço da ideia de que a função pública somente pode ser exercida para a promoção exclusiva do bem comum, sem espaço para ostentação, exibição pessoal, vaidade e, especialmente, atos ilícitos que busquem atender interesses pessoais. Para tanto, exigem-se a transparência radical nos gastos públicos, despersonalização de políticas públicas (que são dos entes, e não dos gestores públicos), o combate à corrupção, a adoção de rituais republicanos e a fiscalização cidadã.

A sobriedade administrativa, como princípio orientador, estabelece um padrão cultural que desnatura práticas patrimonialistas e de apego ao poder. Quando a moderação, o equilíbrio, o diálogo e a

12 Vide CARVALHO, Fábio Lins de Lessa. **Autoritarismo e patrimonialismo no Brasil: 40 visões da literatura e da academia (1500-2021)**. Curitiba: Juruá, 2021.

13 HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p. 82.

racionalidade se tornam valores institucionais celebrados, cria-se um ambiente onde comportamentos que confundem o público com o privado ou que instrumentalizam o cargo para benefício pessoal se tornam culturalmente desviantes e socialmente reprovados.

Implementar a sobriedade administrativa requer não apenas reformas normativas, mas transformações culturais profundas, que comecem com a exemplaridade das lideranças e se consolidem por meio de práticas cotidianas, sistemas de incentivos apropriados e celebração pública de comportamentos que encarnem os valores da república e do Estado Democrático de Direito.

3.2 Cultura da ostentação

A cultura da ostentação administrativa pode ser definida como aquela em que gestores e instituições públicas priorizam a aparência, o status e a grandiosidade em detrimento da funcionalidade, economia e eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Aparentar grandiosidade passa ser relevante na medida em que isso se torna uma demonstração de poder. Se na cultura do consumismo o “ter” é mais importante que o “ser”, na cultura da ostentação o “aparentar”, o “parecer ser” fala mais alto que o “ser”, e isso se reflete em decisões administrativas que valorizam a opulência, a monumentalidade, o alto padrão, a modernidade, independentemente da necessidade real.

A arquitetura dos prédios públicos no Brasil é extremamente influenciada pela cultura da ostentação, especialmente quando se trata dos edifícios suntuosos que abrigam a elite da burocracia estatal, como as sedes dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministério Público, Tribunal de Contas etc., que são verdadeiros palácios (e assim muitas vezes se autodenominam) que consomem bilhões do suado orçamento público. E tudo isso sem falar que:

Num mundo cada vez mais informatizado e digital, onde o trabalho presencial é substituído cada vez mais pelo *home office* (trabalho remoto) e a papelada cede lugar aos arquivos digitais em nuvens, os espaços de trabalho estão cada vez mais enxutos e compartilhados. No mundo privado preza-se pela eficiência dos recursos pois tem alguém que paga a conta, seja o proprietário, sócio ou acionista. No público quem paga a conta é somente o contribuinte. Mas quem faz e executa o orçamento parece ignorar este fato. [...] Serviços públicos devem ser enxutos e eficientes. Sem ostentação. O poder público deveria parar de atrapalhar a vida do cidadão e investir nosso dinheiro em obras que tragam melhorias reais para a população.¹⁴

Esse padrão comportamental se alimenta tanto da vaidade institucional quanto da pressão social por símbolos de desenvolvimento, criando um ciclo vicioso em que a simplicidade e a sobriedade estão erroneamente associadas à ineficiência ou ao atraso.

Todavia, quando o Estado brasileiro se propõe a construir equipamentos públicos sociais, como escolas, hospitais e creches, a qualidade geralmente é insuficiente. Da mesma forma, quando são construídas casas populares pela Administração Pública, problemas diversos são detectados, da deficiência de infraestrutura (água, saneamento, energia elétrica) à falta de planejamento (ausência de linhas de ônibus, creches, escolas), da precariedade dos materiais utilizados à baixa qualidade do projeto (sem ventilação, área reduzida, entre outros fatores).

Essa mesma lógica se aplica a aquisições de veículos pela Administração Pública: enquanto os órgãos que lidam com questões sociais dispõem de poucos e precários meios de transporte, os órgãos de

14 MORAES, Vinícius Alves. Templos ao desperdício. **Gaz**, 12 nov. 2019. Disponível em: <https://www.gaz.com.br/templos-ao-desperdicio/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

cúpula do Estado adquirem veículos caros, a fim de que as autoridades públicas possam ostentar seu poder à população. Tais autoridades terão direito a outras regalias, como motoristas, celulares, tablets, notebooks e outros símbolos de status e distinção.

A cultura da ostentação representa, assim, uma apropriação de lógicas consumistas pelo setor público, em que o valor simbólico das aquisições e obras muitas vezes supera seu valor funcional, comprometendo a sustentabilidade fiscal e desvirtuando a função primordial do Estado de atender às necessidades coletivas com recursos limitados. A citada cultura gera o distanciamento entre Administração e cidadãos comuns, desvio de recursos de finalidades essenciais para elementos superficiais, deterioração da imagem e confiança nas instituições públicas, perpetuação de desigualdades sociais e privilégios no setor público e estabelecimento de padrões insustentáveis de consumo institucional.

Assim, se a cultura do consumismo administrativo contradiz diretamente o princípio da sobriedade ao promover o excesso, a desnecessidade e o desperdício, a ostentação também representa o oposto da sobriedade, pois substitui a funcionalidade pela aparência, a essência pela exterioridade.

A sobriedade administrativa preconiza que os recursos públicos sejam direcionados à maximização do valor público gerado, enquanto a ostentação valoriza elementos superficiais e simbólicos que não são atrativos para a efetividade da Administração. Ademais, a sobriedade administrativa propõe uma abordagem mais crítica e consciente da gestão pública, buscando equilibrar as demandas da sociedade com a responsabilidade fiscal e ética. As culturas do consumismo e da ostentação representam desafios significativos para a Administração Pública, mas a sobriedade administrativa oferece um caminho viável para enfrentar essas pressões.

Por fim, a sobriedade administrativa, ao promover uma cultura de moderação, suficiência e propósito público, oferece um contraponto necessário às tendências de consumo e ostentação. Ela reorienta a Administração para seus valores fundamentais: servir ao bem comum com respeito aos limites dos recursos disponíveis e às necessidades reais da sociedade.

3.3 Culturas da vaidade e do estrelismo

Se na cultura da ostentação administrativa se priorizam o luxo e a grandiosidade nas estruturas e aquisições públicas, pois o valor está na demonstração de poder por meio do excesso e da opulência, isso se deve não apenas pela existência da cultura do consumismo. Há de se destacar a cultura da vaidade e do estrelismo na Administração Pública. A primeira está centrada na necessidade de autoafirmação das instituições, que buscam reconhecimento, aceitação e admiração. Por sua vez, na segunda, personaliza-se a gestão pública, transformando gestores e servidores em “celebridades administrativas”, que, a partir do culto à personalidade, se apropriam individualmente de conquistas coletivas. Se a cultura da vaidade é alimentada pelo ego inflado das instituições públicas que querem ser aceitas como protagonistas na sociedade, a cultura do estrelismo se nutre da busca pelos holofotes para promoção pessoal de agentes públicos com vistas a fins políticos.

Na Administração Pública contemporânea, observa-se com preocupação crescente a manifestação de comportamentos que se afastam dos ideais republicanos e da ética do serviço público. Entre essas manifestações, as práticas oriundas das culturas da vaidade e do estrelismo se destacam, negativamente, por óbvio, pois comprometem a eficiência administrativa e desviam o foco da finalidade essencial do Estado, que é servir com impessoalidade ao interesse público. O princípio da sobriedade administrativa surge, nesse contexto, como um importante parâmetro normativo capaz de orientar condutas e políticas públicas em direção ao verdadeiro interesse coletivo.

Na cultura da vaidade na Administração Pública, há uma preocupação excessiva com a autopromoção institucional, a partir do uso excessivo da publicidade institucional, gerando gastos desproporcionais com propaganda e divulgação de atos administrativos. Diante da necessidade de humildade administrativa, percebe-se que a Administração Pública brasileira vive sob as culturas do sigilo e da opacidade. Assim, poderia o leitor indagar se não seria um contrassenso afirmar agora que também vive o Estado sob uma cultura que investe exageradamente em publicidade. A questão é a forma e finalidade dessas divulgações excessivas: primeiramente, faz-se uso abusivo de solenidades oficiais, cerimônias pomposas e celebrações que consomem recursos públicos em demasia.

Assim, vê-se que a cultura da vaidade é essencialmente institucional e coletiva, embora possa ser impulsionada por gestores individualmente. Manifesta-se pelo uso da própria estrutura administrativa, que passa a valorizar mais sua imagem perante a sociedade do que os resultados concretos de suas ações. Em segundo lugar, as finalidades dessas ações publicitárias não são educativas, informativas ou de orientação social, conforme determina o §1º, art. 37 da Constituição Federal. Na verdade, o que se busca é o enaltecimento da imagem institucional. E o pior é que isso é a única coisa que parece importar.

Se algum desavisado procurar conhecer a realidade de um ente público apenas pelas peças publicitárias que são veiculadas, acreditará que se vive em situações que não passam de idealizações. Afinal, como disse (e se arrependeu de ter dito) o ex-ministro da Fazenda Rubens Ricupero, em entrevista dada em 1º de setembro de 1994, “o que é bom a gente fatura; o que é ruim, esconde”.¹⁵

Por sua vez, a cultura do estrelismo na Administração Pública possui um caráter mais individualizado e personalista, embora também afete toda a estrutura administrativa. Trata-se da promoção pessoal de agentes públicos, especialmente aqueles em posição de liderança, em detrimento da impessoalidade que deve reger a Administração Pública. Com grande frequência, há a vinculação de ações estatais a agentes públicos específicos, o que caracteriza autopromoção vedada pela Constituição Federal (§1º, art. 37), pois se faz uso da máquina pública para projeção pessoal do gestor. Há um indiscutível culto à personalidade a partir da exaltação excessiva de qualidades pessoais de líderes administrativos, que querem aumentar sua popularidade a todo custo.

A propósito, a definição de políticas públicas muitas vezes acontece com base em ganhos de imagem pessoal, não em critérios técnicos. Ademais, acontece a apropriação individual do mérito coletivo, pois os casos de sucessos administrativos veiculados são, na verdade, fruto de esforços institucionais. Utilizando a frase vinda da sabedoria popular, eles procuram “fazer cortesia com o chapéu alheio”. O estrelismo representa uma violação direta ao princípio constitucional da impessoalidade, pois é transferido para agentes específicos o reconhecimento por ações que deveriam ser atribuídas à instituição pública enquanto entidade coletiva.

Uma das principais razões que levam à prática do estrelismo é o apego ao poder, como já visto. Especialmente diante da possibilidade de reeleição ou de eleição para outros cargos políticos, gestores públicos fazem uso do dever constitucional de divulgação das ações administrativas para realizar uma verdadeira e camuflada propaganda eleitoral, o que desequilibra as disputas políticas.

A propaganda oficial e a comunicação institucional representam ferramentas essenciais para o cumprimento do princípio constitucional da publicidade na Administração Pública. No entanto, o advento e a massificação das redes sociais possibilitaram o surgimento de uma situação bastante preocupante: a migração do estrelismo administrativo para o ambiente digital pessoal dos gestores públicos. Tal

15 RICUPERO diz que esconde “o que é ruim” e pede para ir ao “Fantástico”. **Folha de S.Paulo**, 3 set. 1994. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/9/03/caderno_especial/1.html. Acesso em: 21 abr. 2025.

prática cria uma zona cinzenta normativa em que o agente público, valendo-se de suas redes sociais particulares, promove uma personificação das ações estatais, burlando os controles tradicionais e as limitações legais impostas à publicidade institucional. E como isso acontece? Um cidadão, quando busca se informar sobre as ações administrativas de determinado ente público, encontra-as nas redes sociais pessoais do gestor público.

Ora, a vedação à propaganda oficial para a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos no §1º do art. 37 da Constituição Federal geralmente era associada ao uso de material impresso oficial, outdoors e placas de obras públicas, campanhas publicitárias em veículos de comunicação, eventos e solenidades oficiais. Atualmente, as redes sociais introduziram uma nova dimensão nesse cenário, caracterizada pelo acesso direto entre gestores e cidadãos, por contas pessoais que veiculam conteúdo oficial, publicações efêmeras que dificultam o controle, alcance massivo das divulgações e resultados superiores às mídias tradicionais. “Mas isto não é propaganda oficial”, alegarão os gestores públicos midiáticos.

A questão é que o uso das redes sociais pessoais para a promoção do agente público configura uma estratégia sofisticada de contorno das restrições legais, pois alcança o resultado vedado na Constituição, que é a apropriação indevida pelo gestor de realizações coletivas. Tais autoridades repetem em suas contas pessoais “eu fiz”, “eu consegui”, “eu realizei”, “eu aprovei”, quando, na realidade, quem fez, conseguiu, inaugurou, realizou e aprovou foi a Administração Pública.

É importante que se enfatize que anúncios de políticas públicas, nomeações ou investimentos em canais pessoais criam uma percepção na sociedade de protagonismo individual. E praticamente todos os gestores públicos fazem isso – de ministros e secretários divulgando em suas redes de investimentos públicos a prefeitos e governadores anunciando em perfis pessoais políticas públicas em primeira mão. E quem paga pela produção desses conteúdos que costumam ter altíssima qualidade? Na maior parte das vezes, arrisco dizer que é o contribuinte, pois as equipes de comunicação dos gestores para gestão de suas mídias pessoais são remuneradas pelos cofres públicos, caracterizando o desvio de função de servidores de comunicação institucional.

Há até mesmo uma distribuição calculada de conteúdo entre canais oficiais e pessoais: enquanto as notícias negativas ou burocráticas são veiculadas em canais institucionais (rede social da Prefeitura, por exemplo), as realizações e entregas positivas são divulgadas em perfis pessoais (no caso, na rede social do prefeito). No âmbito dessa prática, os anúncios de grande repercussão midiática são reservados aos canais particulares.

São preocupantes o vácuo jurídico-legislativo e a inércia doutrinária e dos órgãos de controle no enfrentamento da questão. Observa-se ainda a insuficiência das leis a esse respeito, já que a legislação de comunicação pública é anterior à revolução digital. A Lei de Improbidade Administrativa (Lei n. 8.429/1992) contempla hipóteses de ilícitos não expressamente adaptadas ao contexto digital. Quando se cria alguma lei sobre o uso das redes sociais pelos agentes públicos, normalmente isso acontece tão somente para proibir que servidores públicos de baixo escalão divulguem ações administrativas em suas redes sociais, havendo um silêncio eloquente sobre os gestores públicos.

Da mesma forma, há uma escassez de obras doutrinárias abordando especificamente o tema. Raros são os artigos científicos e as pesquisas empíricas sobre a promoção pessoal de agentes públicos a partir do uso das redes sociais.¹⁶

16 SILVA, Ingrid Chaves da. **O uso das redes sociais por agentes públicos como elemento de promoção pessoal em desatendimento ao princípio da impessoalidade.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Instituto de Ciências da Sociedade, Universidade Federal Fluminense de Macaé, Macaé, 2022.

Conforme se vê a seguir, essas questões já estão chegando ao Poder Judiciário:¹⁷

Outro desafio diz respeito à natureza dos perfis e contas criados nas plataformas. O perfil pessoal de um agente público, ocupante de mandato ativo, teria natureza privada? Nos Estados Unidos, o caso do banimento do ex-presidente Donald Trump no Twitter resultou no entendimento que não haveria como distinguir uma conta pessoal de uma institucional, quando o autor da postagem é presidente da República. Isto porque o ex-presidente veiculava rotineiramente informações de interesse público geral, atuando sob o véu institucional e não pessoal. No Brasil, a discussão já se encontra no Supremo Tribunal Federal (STF). Há dois mandados de segurança pendentes de julgamento que discutem exatamente a mesma questão da natureza da conta pessoal quando o utilizador é um agente político. O primeiro caso foi impetrado por um cidadão, advogado, que teve seu perfil bloqueado da conta do presidente da República, em 2020, após postagem de um comentário crítico ao mandatário na rede Instagram. O segundo caso foi impetrado pela Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (Abraji) contra o bloqueio no Twitter de 65 jornalistas da conta oficial do presidente Jair Bolsonaro. Na ação, os impetrantes reforçam o caráter de interesse público do perfil do presidente, o direito de acesso à informação e o agravamento da situação considerando que os bloqueados são jornalistas. Os diversos exemplos de problemas suscitam desafios para o jurista, legislador e regulador no tema das redes sociais. O caso brasileiro envolve uma grande máquina pública funcional, com usuários ativos e atuantes nas redes, sendo as plataformas do uso cotidiano da administração de natureza privada.

O estrelismo digital perpetua a personalização da função pública, comprometendo o caráter republicano da Administração e confundindo o cidadão sobre a verdadeira natureza institucional das políticas públicas. Ademais, gera um indiscutível desequilíbrio eleitoral, pois a divulgação de informações e realizações administrativas nas redes sociais pessoais dos gestores serve para construção de capital político pessoal, criando assimetrias em relação a potenciais oponentes eleitorais.

O relativo silêncio da comunidade jurídica diante desse fenômeno cria uma perigosa sensação de naturalidade e legitimidade desses comportamentos, que são incompatíveis com a ética republicana. Urge, portanto, que doutrinadores, legisladores, magistrados e órgãos de controle desenvolvam mecanismos adequados para compreender, regular e fiscalizar esta nova fronteira do estrelismo administrativo.

O princípio da sobriedade administrativa, nesse contexto, apresenta-se como importante vetor hermenêutico capaz de orientar tanto a produção normativa quanto a interpretação jurisprudencial sobre o tema. Mais que uma questão de mera formalidade legal, o combate ao estrelismo digital constitui elemento fundamental para a preservação do caráter republicano e democrático da Administração Pública brasileira em tempos de hiperconectividade.

Em resumo, o princípio da sobriedade administrativa se apresenta como antítese às culturas da vaidade e do estrelismo. Fundamentada nos pilares constitucionais da moralidade, eficiência, economicidade e impessoalidade, a sobriedade administrativa propõe a utilização racional e comedida dos recursos, para garantir a dignidade institucional com modéstia e discrição, sem que haja a vinculação entre ações estatais e figuras pessoais.

3.4 Cultura do luxo

A sobriedade em sentido vulgar muitas vezes é associada à austeridade e, em alguns contextos, de forma equivocada, à pobreza. Todavia, é importante ressaltar mais uma vez que a sobriedade exige

17 BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF), Mandado de segurança n. 37.132 e Mandado de segurança n. 38.097.

equilíbrio e que, no âmbito administrativo, isso significa o combate aos excessos. Nesse sentido, tanto o luxo como o lixo devem ser evitados pela Administração Pública.

A cultura do luxo na Administração Pública se caracteriza pela aquisição e utilização de bens, serviços e estruturas desnecessariamente caros, sofisticados ou ostensivos, e que representam um desvio da finalidade administrativa, pois prioriza a aparência, o status ou o conforto excessivo em detrimento da eficiência e economicidade que devem orientar os gastos públicos. Por sua vez, a cultura do lixo se manifesta pela opção sistemática por soluções, estruturas e serviços de qualidade insuficiente ou inadequada, guiados exclusivamente pelo menor preço sem considerar a durabilidade, eficácia ou adequação ao fim público pretendido.

Se a cultura do luxo tem uma profunda relação com as culturas da ostentação, do consumismo, da vaidade, do patrimonialismo e da espetacularização, a cultura do lixo é muito íntima das culturas da mediocridade, da precariedade, do imediatismo e do improvisado. Se a cultura do luxo viola a sobriedade quando conduz a Administração Pública a gastar com o supérfluo, a cultura do lixo se equivoca por valorizar uma falsa economia. Nos dois casos, geram desperdício de recursos públicos: no primeiro, porque não se precisava gastar tanto naquele momento da aquisição; no segundo, porque se terá de gastar mais no futuro devido à necessidade de substituições frequentes, manutenções constantes ou pela própria ineficiência operacional.

Vê-se, portanto, que a sobriedade administrativa se posiciona como o ponto de equilíbrio entre esses dois extremos nocivos. Ela tanto repele o luxo por reconhecer que recursos públicos são escassos e devem ser aplicados com razoabilidade, proporcionalidade e parcimônia, como rejeita o lixo por compreender que a eficiência administrativa demanda ferramentas e estruturas adequadas e duráveis.

Na lei de licitações e contratos administrativos, no art. 11, inciso III, está consignado como objetivos do processo licitatório “evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos”, e o art. 59, inciso III, determina que serão desclassificadas as propostas que “apresentarem preços inexequíveis ou permanecerem acima do orçamento estimado para a contratação”. Busca-se, assim, a otimização da relação custo-benefício nas contratações públicas.

Quando se relaciona com a questão do gasto público, a sobriedade se orienta por dois valores: o da funcionalidade real, e não pela aparência ou status; e o da responsabilidade para com os recursos públicos.

Entre os vários exemplos que a Administração Pública brasileira apresenta no tocante à cultura do luxo, podem ser citadas as despesas com bens duráveis (como mobiliário, decoração – como obras de arte – e veículos oficiais de alto padrão), ou com a realização de gastos com cerimônias institucionais com bufês sofisticados e atrações culturais dispendiosas, viagens oficiais ao exterior¹⁸ em primeira classe, com hospedagem em hotéis de categoria superior à necessária, brindes institucionais de marcas prestigiadas sem justificativa funcional.¹⁹ Também podem ser mencionadas as aquisições de dispositivos tecnológicos de última geração para funções básicas que não demandam tal potencial, como smartphones,²⁰ tablets e notebooks.

18 HUMBERTO, Cláudio. Câmara banca farra de deputados no exterior. **Folha de Pernambuco**, 6 maio 2024. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/colunistas/claudio-humberto/camara-banca-farra-de-deputados-no-exterior-confira-a-coluna-desta/43575/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

19 STF gasta R\$ 38,4 mil com gravatas personalizadas que serão dadas de presente por ministros. **UOL**, Política, 10 fev. 2025. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2025/02/10/stf-gasta-r-384-por-gravata-a-ser-dada-de-presente-pelos-ministros.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 22 abr. 2025.

20 FALCÃO, Márcio. CNJ suspende compra de 50 celulares iPhone 16 para desembargadores do Tribunal de Justiça do MA. **G1**, Política, 12 mar. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2025/03/12/cnj-suspende-compra-de-50-celulares-iphone-16-para-desembargadores-do-tribunal-de-justica-do-ma.ghtml>. Acesso em: 22 abr. 2025.

Ressalte-se que a Lei n. 14.133/2021 passou a determinar que “Art. 20. Os itens de consumo adquiridos para suprir as demandas das estruturas da Administração Pública deverão ser de qualidade comum, não superior à necessária para cumprir as finalidades às quais se destinam, vedada a aquisição de artigos de luxo”. Na regulamentação, o art. 2º do Decreto n. 10.818/2021 previu que bem de luxo é “bem de consumo com alta elasticidade-renda da demanda, identificável por meio de características tais como: a) ostentação; b) opulência; c) forte apelo estético; ou d) requinte”.

Enquanto isso, a cultura do lixo também produz as suas pérolas: construção de equipamentos públicos com instalações físicas inadequadas que comprometem a saúde e a segurança dos servidores, manutenção predial insuficiente gerando deterioração acelerada e custos maiores no longo prazo, mobiliário de baixa qualidade que precisa ser substituído frequentemente e aquisição de materiais de consumo de qualidade inferior que prejudicam o desempenho das funções administrativas.

Contudo, uma questão que não pode ser esquecida diz respeito à qualidade dos serviços públicos prestados no Brasil. “O índice que avalia a prestação de serviço à população, incluindo educação, saúde, saneamento, transporte, eletricidade, internet e outros, classifica o Brasil na 124ª colocação, em um total de 177 países considerados”.²¹

O princípio da sobriedade administrativa se propõe a combater as culturas do luxo e do lixo, a partir da criação de normas jurídicas que estabeleçam parâmetros objetivos de qualidade e preço para aquisições públicas, regulamentem padrões de durabilidade mínima para bens permanentes, implementem análises obrigatórias de ciclo de vida dos produtos nas licitações e vedem aquisições desnecessárias que só são realizadas por razões de ostentação. Ainda mais importantes, porém, são as medidas culturais que valorizem a simplicidade funcional e a sobriedade qualitativa, desnaturalizando o luxo como símbolo de autoridade na Administração Pública, mas também combatendo a visão de que o mínimo esforço ou o mínimo gasto são necessariamente positivos.

A sobriedade administrativa constitui o caminho do meio entre a cultura do luxo e a cultura do lixo. Ela busca o equilíbrio entre qualidade e custo, adequação e simplicidade, durabilidade e economicidade. Ao repelir tanto o desnecessariamente caro quanto o prejudicialmente barato, a Administração Pública pode alcançar a excelência no uso responsável dos recursos públicos, atendendo ao princípio constitucional da eficiência sem comprometer os demais valores que devem nortear a função administrativa.

3.5 Culturas da assimetria administrativa e do corporativismo

Se a palavra-chave da sobriedade na Administração Pública é equilíbrio, não se poderia deixar de abordar a cultura da assimetria administrativa, que se caracteriza pelo desequilíbrio estrutural na organização do Estado, manifestando-se simultaneamente em dois fenômenos aparentemente contraditórios: o superdimensionamento de determinadas estruturas burocráticas e o subdimensionamento de setores essenciais ao atendimento direto ao cidadão. Esse desbalanceamento revela uma distorção das prioridades administrativas, em que a máquina pública se expande onde não deveria e se contrai onde seria mais necessária sua robustez.

Em relação ao superdimensionamento, constata-se com frequência a multiplicação excessiva de cargos comissionados em áreas-meio, nos Poderes Legislativo, Judiciário, Ministério Público, Tribunal de Contas. Pela prática do empreguismo e do nepotismo, muitos servidores acabam ficando ociosos. Também se verifica a previsão de órgãos (inclusive de controle) com sobreposição de competências,

21 MOLITERNO, Danilo. Brasil tem menos funcionários públicos que EUA, Europa e vizinhos e presta serviço de pior qualidade, mostra estudo. **CNN Brasil**, 5 ago. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/brasil-tem-menos-funcionarios-publicos-que-eua-europa-e-vizinhos-e-presta-servico-de-pior-qualidade-mostra-estudo/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

estruturas hierárquicas desnecessariamente complexas e a proliferação de órgãos colegiados apenas por seu valor simbólico, mas sem efetividade prática.

Por outro lado, no tocante ao subdimensionamento, é lugar-comum encontrar um quadro de carência crônica de servidores nas linhas de frente do serviço público, que são as áreas sociais. Ademais, muitos órgãos que prestam atendimento direto aos cidadãos têm uma infraestrutura precária.

Outra situação alarmante é que muitos servidores em áreas finalísticas acabam sobrecarregados, como acontece com profissionais da saúde e da educação. As condições de trabalho também são inadequadas, com limitação severa de recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Se nos órgãos superdimensionados e bem aquinhoados sobram recursos, nos subdimensionados sobram problemas.

Essas culturas acabam gerando o distanciamento entre a Administração Pública e as necessidades reais da população, a ineficiência na prestação de serviços públicos essenciais, a desmotivação dos servidores alocados em áreas subdimensionadas, custos administrativos desproporcionais aos resultados entregues e o desperdício de recursos públicos em estruturas que não entregam o que poderiam.

Vale ainda registrar que, dentro da mesma entidade pública, passam a coexistir órgãos tratados com grande prestígio e outros que são totalmente esquecidos pelas autoridades que comandam a Administração Pública. Esse contraste tende a aumentar, gerando uma procura maior pelos postos de trabalho nos órgãos de melhor estrutura e com maiores remunerações, bem como a fuga dos melhores profissionais daqueles órgãos que são esquecidos.

A sobriedade administrativa, enquanto princípio orientador da gestão pública, opõe-se frontalmente à cultura da assimetria. Ela busca o equilíbrio racional entre os meios administrativos e os fins públicos, rejeitando tanto o inchaço desnecessário quanto a escassez prejudicial. Ao promover a adequação estrutural às necessidades reais do serviço público, a sobriedade reorienta a administração para sua verdadeira finalidade: servir ao cidadão com eficiência, qualidade e dignidade.

A superação da cultura da assimetria demanda não apenas reformas estruturais, mas uma profunda mudança na concepção do papel do Estado e de sua organização. A valorização de órgãos públicos pressupõe, em primeiro lugar, a valorização de carreiras públicas e de seus integrantes. Trata-se de estabelecer um novo paradigma administrativo em que o tamanho e a configuração da máquina pública sejam determinados não por interesses corporativos ou políticos, mas pela natureza e volume das demandas sociais a serem atendidas, sempre com racionalidade e proporcionalidade.

A cultura do corporativismo na Administração Pública pode ser conceituada como um conjunto de valores, práticas e estruturas institucionais que privilegiam a defesa dos interesses particulares de grupos profissionais ou setores específicos da burocracia estatal em detrimento do interesse público mais amplo.

Sob tal dinâmica, há a prevalência do interesse de categorias sobre o interesse coletivo. Isso acontece a partir da priorização sistemática das vantagens, benefícios e prerrogativas de determinados grupos profissionais sobre as necessidades gerais da sociedade ou a eficiência administrativa.

Ao contrário do que possa parecer, tudo isso acontece de uma forma muito “profissional”, já que os grupos favorecidos atuam com habilidade na defesa de interesses corporativos, fazendo uso até mesmo de uma linguagem de interesse público. Ademais, dentro de tais grupos (ou entre os grupos), prevalece a solidariedade, com a defesa intransigente de membros do grupo corporativo contra críticas externas, independentemente do mérito das questões.

O corporativismo na Administração Pública representa, em essência, uma colonização do espaço público por interesses particulares que se institucionalizam e se legitimam por meio de estruturas formais do Estado, criando zonas de privilégio protegidas por barreiras legais, processuais e discursivas que as tornam resistentes a reformas e ao controle democrático. Essa cultura compromete a capacidade do Estado de se adaptar a novas demandas sociais e de distribuir recursos de forma equitativa, uma vez que cristaliza arranjos de poder que beneficiam determinados grupos em posições estratégicas da burocracia estatal.

A cultura corporativista na Administração Pública brasileira tem raízes históricas profundas que remontam à herança patrimonialista colonial, quando não havia uma clara separação entre o público e o privado e quando os cargos públicos eram tratados como propriedades pessoais ou familiares. Isso se agrava com o crescimento da burocracia estatal, que empoderou a chamada classe dos letrados:

Para cobrar e controlar, vigiar e punir seus súditos, submetendo-os ao cumprimento de uma série de novas obrigações civis, os Estados modernos emergentes se viram na contingência de criar vastos e complexos aparelhos burocráticos – um conjunto de órgãos e servidores responsáveis pelo funcionamento e manutenção do sistema judiciário, do fisco e das forças armadas –, ou seja, o corpo administrativo como um todo. Um paradoxo instaurou-se então no seio desses Estados progressivamente centralizados e autônomos: o rei e seus colaboradores mais próximos (no caso de Portugal, os homens que constituíam o Conselho Régio) tornaram-se, virtualmente, reféns de uma burocracia estatal tentacular que florescia à sombra do crescente poderio do Estado. Com o passar dos anos, desembargadores, juízes, ouvidores, escrivães, meirinhos, cobradores de impostos, vedores, almoxarifes, administradores e burocratas em geral – os chamados “letrados” – encontraram-se em posição sólida o bastante para instituir uma espécie de poder paralelo, um “quase Estado” que, de certo modo, conseguiria arrebatar das mãos do rei as funções administrativas. Esse funcionalismo tratou de articular também fórmulas legais e informais para se transformar em um grupo autoperpetuador, na medida em que os cargos eram passados de pai para filho, ou então para parentes e amigos próximos²²

Raymundo Faoro destaca o papel dos letrados quando os Estados português e brasileiro tiveram de aumentar sua complexidade administrativa:

Quem delimita as fronteiras, que o Estado patrimonial não lograra firmar, são os juristas, agora com o primeiro lugar nos conselhos da Coroa. A tradição, que o direito romano derramara, em resíduos sem coerência, ganha caráter racional, consciente, concertado – graças à palavra, acatada, respeitada, dos juristas. Há um rumor antiaristocrático na reorganização política e administrativa do reino, antiaristocrático com o sentido de oposição à nobreza territorial, sem caracterizar um movimento democrático. Uma aristocracia nova ocupará o lugar da velha aristocracia, incapaz esta, em todo o curso da história portuguesa, de ordenar o Estado à sua feição, instrumento, numa oportunidade, da política do rei contra o clero, vítima, mais tarde, da aliança do soberano com a burguesia. Agora, as categorias tradicionais - clero, nobreza territorial, burguesia - se reduzem, pelo predomínio da Coroa, a celeiros de recrutamento nos conselhos e nos círculos ministeriais. Articulados junto ao trono, não atuam mais com o caráter e os estilos do clero, nobreza e burguesia: recebem o cunho de uma camada de domínio, a ela se amoldam, como a prata se dobra à impressão dos caracteres que a fazem moeda. As Cortes de 1385 distinguem quatro ordens de pessoas, capazes de tomar assento no plenário das decisões políticas: prelados, fidalgos, letrados, cidadãos. Ao lado das outras três categorias, ganha relevo o letrado, cuja matéria-prima constituirá o aparelho público da fazenda, justiça e administração superior²³.

Durante o período imperial e na República Velha, o acesso ao Estado era visto como forma de garantir vantagens econômicas e sociais a grupos específicos. Com a introdução de modelos mais modernos

22 BUENO, Eduardo. **A coroa, a cruz e a espada**: lei, ordem e corrupção no Brasil Colônia. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006. p. 34.

23 FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Globo, 2001. p. 61.

de Administração Pública (como na era Vargas), o corporativismo se torna mais organizado, a partir da criação de estruturas que protegiam interesses de categorias profissionais específicas. A partir dos anos 1950, a criação de “ilhas de excelência” na Administração Pública gerou corpos técnicos que, ao se fortalecerem, também desenvolveram mecanismos de autopreservação e defesa de seus interesses corporativos.

O corporativismo se manifesta de diversas formas na Administração Pública brasileira: ao contrário de carreiras mais voltadas para o atendimento direto à população (como as de educação, saúde e assistência social), as carreiras jurídicas e fiscais conseguiram, ao longo do tempo, garantias e benefícios muito superiores aos demais servidores (como auxílio-moradia, auxílio-livro, férias estendidas).

Embora algumas tentativas de reforma administrativa (como as propostas em 2020 e em 2025) usem o discurso do combate ao corporativismo para desmontar o Estado, é inegável que existem privilégios que devem ser combatidos. Até mesmo órgãos de controle (como Tribunais de Contas, Ministério Público, Poder Judiciário, Advocacia Pública, Defensoria Pública etc.) têm postura corporativista, quando priorizam benefícios internos excessivos enquanto fiscalizam rigorosamente outros órgãos públicos.

Os principais beneficiários dessa cultura são a elite do funcionalismo público, especialmente as carreiras com maior poder político e capacidade de pressão sobre os três poderes, sindicatos e associações de classe, parlamentares que representam interesses específicos dessas carreiras em troca de apoio eleitoral e até mesmo gestores das próprias instituições, que frequentemente utilizam o discurso da autonomia institucional para blindar seus órgãos de fiscalização externa.

O corporativismo é particularmente difícil de se combater porque as carreiras corporativistas possuem influência direta sobre parlamentares e ministros. Ademais, fazem uso de um discurso técnico-legal sofisticado, permitindo que o corporativismo se disfarce da necessidade de proteção técnica ou jurídica a tais profissionais, usando argumentos complexos que dificultam o debate público.

Outra questão preocupante é que muitas práticas corporativistas se consolidam como direitos adquiridos ou tradições inquestionáveis. E, por mais incrível que pareça, estão ganhando cada vez mais força nos dias de hoje. À sombra desse arranjo, a previsão de recessos além das férias – estas mais prolongadas –, o ressurgimento de licenças há muito tempo extintas, a criação de auxílios e adicionais que os demais servidores não recebem, jornadas de trabalho diferenciadas, a manutenção da impossibilidade de demissão na via administrativa etc. são situações comuns na atualidade.

O fortalecimento institucional do sistema de justiça, por sua vez, garantiu aos membros das carreiras jurídicas as condições para consolidar e até mesmo expandir uma série de prerrogativas e benefícios exclusivos dentro na máquina pública. Somada ao estatuto especial já afiançado pelos regulamentos próprios de cada carreira, a primazia de interesses corporativos concorreu para assegurar privilégios funcionais e remuneratórios que apartaram magistrados, procuradores e promotores de justiça, advogados públicos e defensores do restante da burocracia estatal.²⁴

É importante registrar que também existe corporativismo na Administração Pública para proteger interesses de outros grupos além dos servidores. O corporativismo se manifesta quando esses outros grupos conseguem estabelecer relações privilegiadas e estáveis com setores da Administração Pública, criando canais de influência não acessíveis à população em geral e convertendo recursos ou políticas

24 AQUINO, Luseni Aquino; GARCIA, Luciana Silva. Reforma do Estado, sistema de justiça e carreiras jurídicas. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; SILVA, Mauro Santos. **Reformas do Estado no Brasil:** trajetórias, inovações e desafios. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2020. p. 182. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10553/1/ReformadoEstadoSistemadeJusticaCarreirasJuridicas_cap6.pdf. Acesso em: 17 abr. 2025.

públicas em benefícios específicos a seus membros, muitas vezes sob a aparência de atendimento ao interesse público.

Entre tais grupos, estão fornecedores habituais que desenvolvem relacionamentos privilegiados com setores da Administração, empreiteiras e construtoras que se especializam em obras públicas, empresas de consultoria que mantêm contratos recorrentes com determinados órgãos, setores industriais específicos que obtêm proteção regulatória, produtores agrícolas que conseguem políticas favoráveis via órgãos específicos, instituições financeiras com acesso privilegiado a fundos públicos, partidos políticos que colonizam determinadas áreas da Administração, bases eleitorais de parlamentares que recebem atenção privilegiada e até mesmo movimentos sociais específicos com canais preferenciais de acesso.

Ao defender interesses de grupos econômicos específicos, criando verdadeiros feudos de privilégios, a Administração Pública esquece e se afasta de sua vocação republicana. Como caminhos para enfrentar essa cultura, sugere-se: da transparência radical à avaliação por resultados, da participação social ampliada à educação para cidadania.

Servidores e instituições devem se ver como instrumentos para o bem comum, não como fins em si mesmos – perspectiva fundamentalmente contrária à lógica corporativista, que privilegia a autopreservação institucional e de categoria sobre o interesse público mais amplo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O princípio da sobriedade administrativa emerge como elemento fundamental para a qualificação da gestão pública brasileira em tempos de polarização, espetacularização da política e recursos escassos. Mais que simples moderação nos gastos, a sobriedade representa um *ethos* administrativo abrangente, que privilegia o essencial sobre o supérfluo, o diálogo sobre a imposição, o equilíbrio sobre o excesso.

Nesse contexto, a sobriedade administrativa se diferencia radicalmente da austeridade. Enquanto a austeridade frequentemente serve como justificativa para desmonte de políticas públicas, a sobriedade busca otimização e uso criterioso dos recursos. A sobriedade, pois, não representa apenas uma virtude moral desejável, mas condição necessária para a legitimidade e efetividade da Administração Pública em uma sociedade democrática complexa.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Luseni Aquino; GARCIA, Luciana Silva. Reforma do Estado, sistema de justiça e carreiras jurídicas. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; SILVA, Mauro Santos. **Reformas do Estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2020. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10553/1/ReformadoEstadoSistemadeJusticaCarreirasJuridicas_cap6.pdf. Acesso em: 17 abr. 2025.

ARENDT, Hannah. **Origens do totalitarismo**: antissemitismo, imperialismo e totalitarismo. Trad. Roberto Raposo. 8. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

BUENO, Eduardo. **A coroa, a cruz e a espada**: lei, ordem e corrupção no Brasil Colônia. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

CARVALHO, Fábio Lins de Lessa. **Autoritarismo e patrimonialismo no Brasil**: 40 visões da literatura e da academia (1500-2021). Curitiba: Juruá, 2021.

FALCÃO, Márcio. CNJ suspende compra de 50 celulares iPhone 16 para desembargadores do Tribunal de Justiça do MA. **G1**, Política, 12 mar. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2025/03/12/cnj-suspende-compra-de-50-celulares-iphone-16-para-desembargadores-do-tribunal-de-justica-do-ma.ghtml>. Acesso em: 22 abr. 2025.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Globo, 2001.

FREITAS, Juarez. **Direito fundamental à boa administração pública**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUMBERTO, Cláudio. Câmara banca farra de deputados no exterior. **Folha de Pernambuco**, 6 maio 2024. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/colunistas/claudio-humberto/camara-banca-farra-de-deputados-no-exterior-confira-a-coluna-desta/43575/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

MOLITERNO, Danilo. Brasil tem menos funcionários públicos que EUA, Europa e vizinhos e presta serviço de pior qualidade, mostra estudo. **CNN Brasil**, 5 ago. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/brasil-tem-menos-funcionarios-publicos-que-eua-europa-e-vizinhos-e-presta-servico-de-pior-qualidade-mostra-estudo/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MONTESQUIEU. **Espírito das Leis, Livro Décimo Primeiro, capítulo V**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

MORAES, Vinícius Alves. Templos ao desperdício. **Gaz**, 12 nov. 2019. Disponível em: <https://www.gaz.com.br/templos-ao-desperdicio/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Novas mutações juspolíticas**. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

NIETZSCHE, Friedrich. **Assim falou Zaratustra**: um livro para todos e para ninguém. Tradução, notas e posfácio de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

NOHARA, Irene Patrícia. **Direito Administrativo**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

RICUPERO diz que esconde “o que é ruim” e pede para ir ao “Fantástico”. **Folha de S.Paulo**, 3 set. 1994. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/9/03/caderno_especial/1.html. Acesso em: 21 abr. 2025.

SILVA, Ingrid Chaves da. **O uso das redes sociais por agentes públicos como elemento de promoção pessoal em desatendimento ao princípio da impessoalidade**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Instituto de Ciências da Sociedade, Universidade Federal Fluminense de Macaé, Macaé, 2022. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/24762/TCC%20-%20INGRID%20CHAVES%20DA%20SILVA%20%20Orientador%20-%20Camilo%20Carneiro.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 21 abr. 2025.

STF gasta R\$ 38,4 mil com gravatas personalizadas que serão dadas de presente por ministros. **UOL**, Política, 10 fev. 2025. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2025/02/10/stf-gasta-r-384-por-gravata-a-ser-dada-de-presente-pelos-ministros.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 22 abr. 2025.

VALLE, Vanice Regina Lírio do. Sustentabilidade das escolhas públicas: dignidade da pessoa trazida pelo planejamento público. **A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 11, n. 45, p. 127-149, jul./set. 2011.

VELOSO, Caetano. “Podres poderes”. **Velô**, Philips, Rio de Janeiro, 1984.

WEBER, Max. **Economía y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. Trad. José Medina Echevarria. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

COMO CITAR

CARVALHO, Fábio Lins de Lessa. O princípio da sobriedade administrativa na atuação dos agentes públicos e a luta pela superação de vícios culturais. **Controle em Foco: Revista do MPC-MG**, Belo Horizonte, v. 5, n. 10, p. 66-87, jul./dez. 2025. Edição especial sobre agentes públicos.